



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Relación entre estilo de liderazgo y la satisfacción
laboral en los docentes del Instituto Pedagógico
Nacional Monterrico, 2017**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Maritza HUISA YUCRA

ASESOR

Dra. Jesahel Yanette VILDOSO VILLEGAS

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Huisa, M. (2019). *Relación entre estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, 2017*. Tesis para optar grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

1. CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:

Dra. JESAHIEL VILDOSO VILLEGAS 6320-2342

2. DNI O CEDULA DEL AUTOR: DNI 10089673

3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE INCLUIR LOCALIDADES Y
COORDENADAS GEOGRAFICAS:

Instituto Pedagógico Nacional Monterrico

Ubicación: Av. Panamericana Sur Km. 8.5 Santiago de Surco – Lima – Perú

Coordenadas: 12°07'20.6"S 76°58'40.7"W

4. AÑO O RANGO DE AÑOS QUE LA INVESTIGACIÓN ABARCÓ:

La investigación se realizó en el año 2017.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADO POR LA GRADUANDA DOÑA MARITZA HUISA YUCRA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 03 días del mes de octubre de 2019, siendo la 11:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. EDGAR DAMIAN NÚÑEZ (Presidente), Dra. JESAHIEL VILDOSO VILLEGAS (Asesora de tesis), Mg. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ (Jurado Informante), Dr. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ (Jurado Informante) y el Dr. JORGE RIVERA MUÑOZ (Miembro de Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **RELACIÓN ENTRE ESTILO DE LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTECRISTO, 2017**, que presenta **DOÑA MARITZA HUISA YUCRA** para obtener el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por la Dra. JESAHIEL VILDOSO VILLEGAS (Asesora de tesis), el Mg. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ (Jurado Informante) y el Dr. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ (Jurado Informante).

Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

Muy Bueno (17) Diecisiete

Como testimonio del acto que culminó a las 12:10 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a **DOÑA MARITZA HUISA YUCRA**, como Magíster en Educación, con Mención en GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Dr. EDGAR DAMIAN NÚÑEZ
Presidente

Dra. JESAHIEL VILDOSO VILLEGAS
Asesora

Mg. ELI CARRILLO VÁSQUEZ
Jurado Informante

Dr. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ
Jurado Informante

Dr. JORGE RIVERA MUÑOZ
Miembro del Jurado

ÍNDICE DE CONTENIDO

VEREDICTO DE LA TESIS POR LOS MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDO	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	- 1 -
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	- 1 -
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	- 3 -
1.2.1. <i>Problema principal</i>	- 3 -
1.2.2. <i>Problemas secundarios</i>	- 3 -
1.3. JUSTIFICACIÓN	- 4 -
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	- 4 -
1.3.2. <i>Justificación práctica</i>	- 5 -
1.4. OBJETIVOS.....	- 6 -
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	- 6 -
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	- 6 -
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	- 8 -
2.1. MARCO FILOSÓFICO Y EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	- 8 -
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 9 -
2.2.1. <i>Investigaciones internacionales</i>	- 9 -
2.2.2. <i>Investigaciones nacionales</i>	- 11 -
2.3. BASES TEÓRICAS.....	- 14 -
2.3.1. <i>Liderazgo</i>	- 14 -
2.3.2. <i>Liderazgo educativo</i>	- 24 -
2.3.3. <i>Liderazgo y el enfoque gerencial en la educación</i>	- 25 -
2.3.4. <i>Liderazgo: Capacidades y competencias</i>	- 26 -

2.3.5.	<i>Satisfacción laboral</i>	- 34 -
2.3.6.	<i>Modelos y teorías sobre la satisfacción laboral</i>	- 38 -
2.3.7.	<i>Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia</i>	- 38 -
2.3.8.	<i>Aproximaciones situacionales</i>	- 41 -
2.3.9.	<i>Factores de la satisfacción laboral</i>	- 46 -
2.4.	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	- 49 -
2.4.1.	<i>Beneficios laborales y/o remunerativos</i>	- 49 -
2.4.2.	<i>Carisma personalizante</i>	- 50 -
2.4.3.	<i>Consideración</i>	- 50 -
2.4.4.	<i>Comunicar visión compartida</i>	- 50 -
2.4.5.	<i>Condiciones de trabajo</i>	- 50 -
2.4.6.	<i>Estilo de liderazgo</i>	- 50 -
2.4.7.	<i>Estimulación intelectual</i>	- 51 -
2.4.8.	<i>Gestionar eficazmente la instrucción</i>	- 51 -
2.4.9.	<i>Inspiración</i>	- 51 -
2.4.10.	<i>Liderazgo</i>	- 51 -
2.4.11.	<i>Liderazgo instruccional</i>	- 51 -
2.4.12.	<i>Liderazgo transformacional</i>	- 52 -
2.4.13.	<i>Satisfacción laboral</i>	- 52 -
2.4.14.	<i>Tolerancia psicológica</i>	- 52 -
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA	- 53 -
3.1.	FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	- 53 -
3.1.1.	<i>Hipótesis general</i>	- 53 -
3.1.2.	<i>Hipótesis específicas</i>	- 53 -
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	- 53 -
3.3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 54 -
3.3.1.	<i>Operacionalización de variables</i>	- 54 -
3.3.2.	<i>Tipo de investigación</i>	- 56 -
3.3.3.	<i>Población</i>	- 56 -
3.3.4.	<i>Diseño</i>	- 57 -
3.3.5.	<i>Instrumentos</i>	- 57 -
CAPÍTULO IV	RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	- 65 -
4.1.	PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	- 65 -
4.2.	PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	- 77 -
4.2.1.	<i>Hipótesis general:</i>	- 79 -

4.2.2.	<i>Primera hipótesis específica</i>	- 81 -
4.2.3.	<i>Segunda hipótesis específica</i>	- 82 -
4.2.4.	<i>Tercera hipótesis específica:</i>	- 83 -
4.2.5.	<i>Cuarta hipótesis específica</i>	- 85 -
4.2.6.	<i>Quinta hipótesis específica</i>	- 87 -
4.2.7.	<i>Sexta hipótesis específica</i>	- 88 -
4.2.8.	<i>Séptima hipótesis específica</i>	- 89 -
4.3.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	- 90 -
	CONCLUSIONES	- 93 -
	RECOMENDACIONES	- 95 -
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 96 -
	ANEXOS	- 100 -
	ANEXO N° 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	101
	ANEXO N° 2. MATRICES DE LOS INSTRUMENTOS	103
	ANEXO N° 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	107
	ANEXO N° 5: BASE DE DATOS	119
	ANEXO N° 6. CONSOLIDADO DE LOS INFORMES DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS	125
	ANEXO N° 7. INFORMES DE OPINIÓN DE CADA EXPERTO	126
	ANEXO N° 8. CONSOLIDADO DE LA OPINIÓN DE EXPERTOS	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Otras teorías situacionales o de la contingencia	- 23 -
Tabla 2 Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional.....	- 33 -
Tabla 3 Indicadores por dimensión y por variables de estudio	- 55 -
Tabla 4 Estructura del cuestionario de estilo de liderazgo.....	- 58 -
Tabla 5 Estructura de la escala de satisfacción laboral.....	- 59 -
Tabla 6 Estadístico total-elemento 1.....	- 60 -
Tabla 7 Estadístico total-elemento 2.....	- 61 -
Tabla 8 Criterios de confiabilidad	- 64 -
Tabla 9 Confiabilidad de los instrumentos.....	- 64 -
Tabla 10 Estilo de liderazgo	- 66 -
Tabla 11 Liderazgo instruccional	- 67 -
Tabla 12 Liderazgo transformacional	- 68 -
Tabla 13 Satisfacción laboral	- 69 -
Tabla 14 Condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral.....	- 70 -
Tabla 15 Beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral	- 71 -
Tabla 16 Políticas administrativas de la satisfacción laboral.....	- 72 -
Tabla 17 Relaciones sociales de la satisfacción laboral.....	- 73 -
Tabla 18 Desarrollo personal de la satisfacción laboral	- 74 -
Tabla 19 Desarrollo de tareas de la satisfacción laboral.....	- 75 -
Tabla 20 Relaciones con la autoridad de la satisfacción laboral.....	- 76 -
Tabla 21 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la variable estilo de liderazgo	- 78 -
Tabla 22 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la variable satisfacciónlaboral.....	- 79 -
Tabla 23 Relación H	- 80 -
Tabla 24 Relación H1	- 81 -
Tabla 25 Relación H2	- 83 -
Tabla 26 Relación H3	- 84 -
Tabla 27 Relación H4	- 86 -
Tabla 28 Relación H5	- 87 -
Tabla 29 Relación H6	- 88 -
Tabla 30 Relación H7	- 90 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes del liderazgo. Giraldo y Naranjo (2014, p. 16).	- 16 -
Figura 2 Diferencias entre un jefe y un líder. Giraldo y Naranjo (2014, p. 17)	- 17 -
Figura 3 Etapas del liderazgo. Fuente García-Solarte (2015, p. 68)	- 18 -
Figura 4 Malla gerencial. Fuente Giraldo y Naranjo (2014, p. 24).	- 21 -
Figura 5 Liderazgo instruccional. Fuente Gajardo y Ulloa (2016, p.9).....	- 28 -
Figura 6 Estrategias del liderazgo. Fuente Martínez (2013, p. 13)	- 30 -
Figura 7 Respuestas a la insatisfacción en el puesto. Fuente Robbins (1987).....	- 37 -
Figura 8 Teorías sobre la Satisfacción Laboral, según Ortiz (2013)	- 38 -
Figura 9 Modelo Causal de Satisfacción. Fuente, Zelada (2015).....	- 40 -
Figura 10 Teoría de la motivación higiene, Fuente. Robbins (1987).	- 44 -
Figura 11 Estilo de Liderazgo	- 65 -
Figura 12 Liderazgo instruccional	- 67 -
Figura 13 Liderazgo transformacional.....	- 68 -
Figura 14 Satisfacción laboral	- 69 -
Figura 15 Condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral.....	- 70 -
Figura 16 Beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral	- 71 -
Figura 17 Políticas administrativas de la satisfacción laboral.....	- 72 -
Figura 18 Relaciones sociales de la satisfacción laboral	- 73 -
Figura 19 Desarrollo personal de la satisfacción laboral	- 74 -
Figura 20 Desarrollo de tareas de la satisfacción laboral.....	- 75 -
Figura 21 Relaciones con la autoridad de la satisfacción laboral.....	- 76 -
Figura 22 Diagrama de dispersión H	- 80 -
Figura 23 Diagrama de dispersión H1	- 81 -
Figura 24 Diagrama de dispersión H2	- 82 -
Figura 25 Diagrama de dispersión H3	- 84 -
Figura 26 Diagrama de dispersión H4	- 85 -
Figura 27 Diagrama de dispersión H5	- 87 -
Figura 28 Diagrama de dispersión H6	- 88 -
Figura 29 Diagrama de dispersión H7	- 89 -

RESUMEN

El presente estudio de investigación consistió en identificar la relación existente entre las variables “estilo de liderazgo y satisfacción laboral de los docentes del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico (IPNM, 2017)”. Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios estructurados: del estilo de liderazgo en directores de IIEE que está orientado al profesorado (Bass, 1988; Maureira, 2004; Lorenzo, 2004) y la escala de satisfacción laboral SL Sonia Palma, los cuales fueron aplicados a los 80 docentes que constituyen la población total del IPNM.

Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis: el estilo de liderazgo se relaciona de forma positiva y significativa con la satisfacción laboral de los docentes del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico (Lima, 2017).

Los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis de investigación. Su planteamiento se confirma al hallarse un coeficiente de correlación ($Rho = 0,497$, $p = .000$) el cual expresa que existe una relación positiva entre el estilo del liderazgo y la satisfacción laboral siendo moderada y significativa la magnitud de la correlación.

La investigación es descriptiva y su diseño fue correlacional.

Palabras clave:

Liderazgo, satisfacción laboral, liderazgo instruccional, liderazgo transformacional,

ABSTRACT

This research study consists in identifying the relationship between the variables "leadership style and job satisfaction of teachers of the National Pedagogical Institute of Monterrico (IPNM, 2017)". For the collection of data, two structured questionnaires will be used: the style of leadership in directors of IIEE that is oriented to teachers (Bass, 1988; Maureira, 2004; Lorenzo, 2004) and the SL Sonia Palma job satisfaction scale, which were applied to the 80 teachers that vary the total population of the IPNM.

The instruments established with the characteristics of validity and reliability. The study proposes the following hypothesis: the leadership style is related to the positive and significant way with the job satisfaction of teachers of the National Pedagogical Institute of Monterrico (Lima, 2017).

The expected results allow us to accept the research hypotheses. Their approach is confirmed by finding a correlation coefficient ($Rho = 0.497$, $p = .000$) which expresses that there is a positive relationship between leadership style and job satisfaction, the magnitude of the correlation being moderate and significant.

The research is descriptive and its design was correlational.

Key words:

Job satisfaction, leadership, instructional leadership, transformational leadership.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Estar a la vanguardia en un mundo globalizado demanda la formación de un capital humano de alto nivel competitivo, el cual debe ser capaz de adaptarse exitosamente a los acelerados cambios que se vienen presentando en diversas sociedades. Esto último prescinde del nivel de desarrollo de sus fuerzas productivas, un ejemplo de lo afirmado son los avances en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

La educación formal, en este contexto dinámico, tiene un rol decisivo dentro y fuera de sus instalaciones porque está llamada a ser una alternativa de formación integral científica y humanista que aporte al ciudadano los conocimientos, destrezas, habilidades y el desarrollo moral necesarios para alcanzar el desarrollo humano en el nuevo milenio.

El Ministerio de Educación de nuestro país ha respondido frente a este reto promoviendo, a través de sus áreas de investigación y desarrollo, la formulación de proyectos y la ejecución de políticas que respondan al lineamiento de escuelas eficaces. Este enfoque se articula con las demandas ciudadanas de una educación de calidad, con equidad y pertinencia, que cumpla con las necesidades del aparato productivo y del mercado.

Se entiende por gestión educativa eficaz al estilo de dirección de un determinado grupo humano hacia la concreción de sus objetivos institucionales. “Como es de esperar, aquí intervienen procesos relacionados a la planificación, organización, dirección, ejecución y control” (Martínez, 2013, p. 25). La figura del director resalta no solo por ser la máxima autoridad en el centro educativo y asumir funciones pedagógicas y administrativas sino por su conducta proactiva y su actitud abierta a la innovación.

Los integrantes que forman parte de la IE y las interacciones que se produzcan entre ellos desempeñan un rol no menos importante en el proceso. Ellos, como parte esencial de la organización, deben compartir la misión y visión institucionales. Esto último

debe ser uno de los resultados del liderazgo asumido por el director. Los tiempos del director temido por el personal docente han llegado, felizmente, a su final. Con su conducta ejemplar él es uno de los llamados a ejercer su papel de líder. Ayudar a los miembros del centro educativo a poder ver por encima de sus diferencias individuales es una de las tareas más complejas, pero a la vez una de las que mayor satisfacción le brinda al director.

El impacto del liderazgo del docente que se desempeña como director alcanza de manera positiva o negativa a la satisfacción del personal profesorado en un contexto laboral. En este caso, la satisfacción abarca desde las situaciones propias de la labor docente hasta las características de la personalidad. Todo ello repercute en su estabilidad emocional generando tensión, estrés y produce malestar en lo personal y profesional. La personalidad no es una construcción teórica, sino que se va realizando en la interacción con el medio social.

El Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico, creado en 1876, es una institución abocada a la formación docente basada en los principios de valoración de la persona humana, trabajo en equipo como instancia de participación, acceso al saber y ética sustentada en valores evangélicos. Su misión es “promover una formación que asume el desarrollo integral de la persona en sus dimensiones: biológica, psicológica, social y trascendente y aportar al conocimiento en educación a través de la investigación, que cuenta con las condiciones necesarias para su sostenibilidad y viabilidad” (IPNM, 2017).

Su visión es “ser una institución de calidad en la formación inicial y en servicio de docentes comprometida con el desarrollo integral de la persona, el mejoramiento de la calidad educativa y a la producción del conocimiento y valoración de la diversidad y la apuesta por una sociedad con justicia, paz e integridad de la creación” (IPNM, 2017). Ocupa su sede institucional actual desde abril de 1958. Cuenta con “la Escuela Profesional de Educación Inicial y Primaria (Educación Inicial y Educación Primaria), Escuela Profesional de Ciencias y Tecnología (Ciencias Naturales, Matemática Física y Ciencias Histórico Sociales) y Escuela Profesional de Comunicación (Lengua,

Literatura y Comunicación, Idiomas-inglés)” (IPNM, 2017). El año pasado egresó un total de 137 docentes.

El problema por el que esta investigación se interesa es determinar en qué medida el estilo de liderazgo de los directivos del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico influye en la satisfacción laboral de sus docentes. El siglo XXI y las evaluaciones de la gestión educativa le conceden una especial importancia a reconocer si los equipos directivos son capaces de ejercer un liderazgo que contribuya a dinamizar, apoyar y animar el desarrollo del personal docente.

La inquietud de los investigadores pasa también por el hecho de querer hallar una dirección pedagógica encaminada al incremento de los aprendizajes y de los resultados del centro escolar. Los directores pueden crear condiciones y contextos para que los docentes ejerzan mejor su trabajo. Interesa mucho contrastar las tendencias actuales con la práctica del liderazgo de los directores, ya que sus funciones fueron enunciadas en una época diferente.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?

1.2.2. Problemas secundarios

- a) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el 2017?
- b) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?

- c) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y políticas administrativas de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?
- d) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?
- e) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo personal de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?
- f) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo de tareas de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?
- g) ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico en el año 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación nos permitirá profundizar en el estilo de liderazgo que predomina en los directivos del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico e identificar los modelos y enfoques que sostienen su práctica. El conocimiento de ello es de suma importancia puesto que el funcionamiento de las instituciones educativas depende mucho del estilo de liderazgo de sus autoridades, existe amplia bibliografía que sustenta que el liderazgo ejercido por los directivos impacta de manera directa en la calidad de vida laboral y por ello es importante que este liderazgo deba estar enfocado, en la búsqueda de la constante en la optimización de la calidad de los procesos e interrelaciones de todos los agentes dinámicos que son parte la comunidad educativa que lidera. Por tal motivo, su gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos claros dirigidos a este respecto, desde la óptica de una gestión de procesos; se trata de convertir a la institución educativa o empresa en un ente fundamentado en una cultura organizacional de calidad, desde un enfoque de

procesos que desarrolle sentido de pertenencia y arraigo por parte de toda la comunidad que la integra. De esta manera las acciones, aptitudes y prácticas evolucionan naturalmente, desde una perspectiva de cadena de valor, hacia el logro de las metas establecidas y conocidas por todos desde el liderazgo del equipo directivo.

Por otro lado, permitirá también identificar la satisfacción laboral de la población docente del IPNM lo cual es de suma importancia para el óptimo funcionamiento de cualquier institución educativa o empresa ya que si los trabajadores o comunidad educativa no se siente a gusto con lo que hace o con lo que se vive en la institución educativa o empresa, las consecuencias de ello recaerán finalmente en la propia institución o empresa. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral es de suma importancia ya que “está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores” (Chiang, M.; Gómez, N.; y Salazar, C. 2014) que finalmente tendrá un impacto en la institución o empresa.

En tal sentido, el desarrollo de la presente investigación desde su diseño descriptivo correlacional permitirá determinar y describir cómo se comportan las variables en estudio para tomar medidas necesarias para la mejora de la dinámica institucional con énfasis en la gestión, dado el liderazgo del equipo directivo debe garantizar condiciones favorables que contribuyan a la satisfacción laboral de los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, de manera indirecta, permitirá también analizar si las nuevas exigencias propuestas por Sunedu repercuten significativamente en el liderazgo y la satisfacción laboral.

1.3.2. Justificación práctica

La eficiencia, eficacia, motivación y satisfacción laboral puede incrementarse o reducirse, producto de un liderazgo bien encaminado. Mejorar el liderazgo es de una importancia fundamental, que no solo abarca desde un enfoque de productividad, sino para la calidad de vida laboral. Por ello, la investigación permitirá identificar los estilos de liderazgos en el Instituto Pedagógica Nacional Monterrico para poder contribuir a propuestas de mejora y que puedan repercutir en las condiciones laborales de calidad, asimismo identificar acciones encaminadas al desarrollo y fortalecimiento de las

capacidades y competencias que demanda el equipo directivo como líder. El presente trabajo debe considerar como antecedente para próximas próximos trabajos de investigación que busquen la mejorar del liderazgo en el equipo directivos del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar y analizar el nivel de relación del estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.
- b) Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.
- c) Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y políticas administrativas de políticas administrativas de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.
- d) Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.
- e) Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo personal de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.
- f) Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo de tareas de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.

- g) Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico y epistemológico de la investigación

Al realizar la presente investigación se ha deseado indagar en las profundidades teóricas para determinar la relación que existe entre liderazgo y satisfacción laboral en un grupo de sujetos que se constituyen en la muestra y población a la vez, conformado por directivos y docentes del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico (IPNM). Las instituciones de educación superior están enmarcadas en el contexto del cumplimiento de su misión y visión, al igual que a los procesos de licenciamiento y acreditación lo que los lleva a implementar procesos para mejorar, cambiar y transformarse. En todos estos procesos el liderazgo de los equipos directivos es trascendental para movilizar a la comunidad educativa evitando la repetición mecánica de las actividades sin mayor comprensión.

El liderazgo es fundamental porque moviliza e inspira a la comunidad educativa a poder alcanzar la visión de la institución. Sin embargo, existen diversos estilos de liderazgo, producto de la concepción educativa que tenga el directivo, de su experiencia personal e incluso de la cultura organizacional en la institución educativa. Un liderazgo bien encaminado puede potenciar las capacidades de la comunidad evitando sobrecarga y otros malestares que generan insatisfacción laboral.

Los docentes del IPNM se encargan de garantizar el cumplimiento de la misión y visión de la institución, en el marco de las exigencias y procesos que demanda la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu); asimismo son responsables también de desarrollar procesos formativos de calidad en la formación inicial docente. En estas circunstancias es necesario evaluar “el estilo de liderazgo de los directivos” en el IPNM, identificar si generan un clima propicio para el trabajo en equipo y el logro de metas o, por el contrario, si producen un clima adverso en la comunidad sometiéndola a una presión irracional para el logro de estándares y demandas de calidad. Todo esto repercute en el desempeño y la satisfacción laboral con lo que se pondría en peligro la visión de la institución. Desde esta perspectiva se ha desarrollado la presente investigación con el objetivo de

identificar y analizar el nivel de relación que existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017.

2.2. Antecedentes de la investigación

Han sido revisados diversos trabajos referidos a las variables investigadas en esta tesis. Cada uno de ellos tiene elementos relevantes por lo que son incluidos en esta sección.

2.2.1. Investigaciones internacionales

Entre las investigaciones respecto a las variables en estudio se pueden citar a:

Evans (2015), en su trabajo de investigación para obtener el grado de Doctor “Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas” presentada en la Universidad de Valencia. La investigación que se caracterizó por ser exploratoria, descriptiva, correlacional y ex post facto, tuvo un muestreo no probabilístico con 21 “instituciones educativas del distrito de San Juan de Lurigancho y 63 directores entre directores generales y subdirectores de primaria y secundaria. Metodología cuantitativa y cualitativa” (Evans 2015). Algunos de los instrumentos utilizados para una explotación cuantitativa de los datos fueron la encuesta sociodemográfica aplicada a 63 directivos, “cuestionario sobre estilo de liderazgo de directivos de instituciones educativas (I.I.EE.) aplicado a los propios directivos y cuestionario sobre inteligencia emocional de los directivos de I.I.EE. percibida por los docentes” (Evans 2015).

Una de las más importantes conclusiones fue que todos los directivos, inconscientemente, se asignaron altos puntajes en los factores de Liderazgos, pero los docentes no tienen la misma percepción. “En la parte cualitativa del estudio los docentes reconocieron que los directivos no son seleccionados de manera idónea. Tampoco el sistema administrativo les apoya en los cambios que se espera de ellos para cumplir con su liderazgo pedagógico” (Evans 2015).

Chiang, Gomez y Salazar (2014), en el artículo “Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile”, contó con un trabajo de campo exploratorio y tuvo una muestra aleatoria de 145 docentes. “Para medir Satisfacción laboral utilizó el cuestionario de Chiang *et al.* y para los estilos de liderazgo, un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard. No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos” (Chiang, Gomez y Salazar 2014). Los cuatro estilos de liderazgo (instrucción, persuasivo, participación y delegación) están presentes y con niveles medios.

En este trabajo se halló que los profesores se sienten interesados por espacios de participación en donde el líder promueva un trabajo colaborativo. Esto concuerda con la visión de que, en la construcción de un proyecto educativo, el líder debe ser capaz de reunir a toda la comunidad para alcanzar los objetivos propuestos.

Guell (2014), en la tesis “Estudio de la satisfacción laboral de los maestros”, para obtener el grado de Doctora en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas tuvo un diseño cuasi experimental (investigación ex post-facto). Muestreo no probabilístico casual que comprendió a 647 maestros de educación infantil y primaria de Cataluña (España), se elaboró un cuestionario de respuesta abierta el que constó de 21 cuestiones tales como el contexto y datos situacionales, opiniones y recuerdos sobre su experiencia profesional. La autora incide en que se trató de un estudio cualitativo, aunque en algunos momentos combinó métodos cuantitativos. Sus variables fueron formación inicial, el nivel de estrés, el sistema educativo, la remuneración y el reconocimiento social. Uno de sus hallazgos fue que aproximadamente el 57% de los maestros está bastante satisfecho con su trabajo siendo parte de su perfil que sus edades fluctúan entre 22 y 35 años y con menos de diez años de experiencia.

Cuadra y Veloso (2007), en el artículo “Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones” tuvo como universo el personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado de Arica (Chile). La muestra fue 149 empleados y muestreo se hizo por conveniencia. “Para medir Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez faire (no liderazgo) se tradujo y adaptó el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) forma 5X” (Cuadra y Veloso 2007). “Para medir clima laboral se creó un instrumento que constaba de ocho dimensiones, algunas de las cuales fueron

involucramiento y motivación y hostilidad. Para medir Satisfacción se utilizó la Escala General de Satisfacción desarrollada” por Warr, Cook y Wall (1979).

Si el objetivo fue “comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo e indicadores subjetivos de satisfacción y clima entonces cada una de las relaciones hipotetizadas se confirmaron mediante los análisis estadísticos correspondientes” (Cuadra y Veloso 2007).

Vega y Zavala (2004), en su memoria para optar el título de psicólogo “Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno”, usó una “muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores y 10 líderes. Tuvo un diseño no experimental, ex post facto y transversal” (Vega y Zavala 2004). Este estudio ha contribuido con entregar a la comunidad académica un instrumento “constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas, en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y evidencias de validez” (Vega y Zavala 2004).

Esta investigación proyecta que serán necesarios otros estudios en donde sea posible “obtener otras evidencias respecto a la validez estructural del instrumento, requiriéndose aplicaciones en otros grupos. También respecto a sus jerarquías de variable, en particular a la pertenencia de la variable Dirección por excepción activa como parte del estilo Transaccional, más que como parte del estilo Correctivo/Evitador” (Vega y Zavala 2004).

2.2.2. Investigaciones nacionales

Entre los estudios realizados en nuestro país encontramos lo siguiente:

Arana y Coronado (2017), en la tesis “Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro”, para obtener el grado de Maestra en Educación, mención Gestión educativa. Esta investigación cuantitativa tuvo un diseño correlacional donde el instrumento fue el cuestionario de liderazgo

directivo elaborado por Paz y Zamora en el 2014. La población estuvo constituida por 48 docentes. Las evaluaciones que se les hicieron por parte de la Dirección académica fueron la información empleada por las autoras para la medición del desempeño docente.

Se logró demostrar la existencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. No obstante, se hace la salvedad de que no ocurrió lo propio entre el liderazgo y el desempeño de los profesores de nivel secundario. Otra de las principales conclusiones fue el predominio del liderazgo transformacional y un alto desempeño en docentes.

Fernández (2015), en su tesis “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. Innova Schools (2015) para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación”. La investigación se sustentó en la base de datos de cuatro instituciones educativas de la provincia de Lima, las cuales pertenecen a la cadena de colegios “Innova Schools” y se basó en un diseño no experimental. Se trató de una investigación básica-correlacional; se aplicó “dos instrumentos, uno para medir el estilo de liderazgo del director; el que constó de 33 ítems y otro para medir el clima organizacional de 29 ítems” (Fernández, 2015). Para ambos instrumentos se utilizó la escala de Likert, a una muestra de 185 docentes.

La investigación demostró “la relación directa y significativa que existe entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional que perciben los docentes. Se evidencian buenas prácticas que hacen que sus maestros tengan una adecuada percepción del estilo de liderazgo del director y del clima organizacional” (Fernández, 2015).. Si bien es “conocido que estas variables no están directamente relacionadas a los aprendizajes, las investigaciones las consideran como factores que influyen en el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, es valiosa la información al respecto” (Fernández, 2015).

Quispe (2013), en la tesis “Relación entre el estilo de liderazgo de los directores y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas estatales, 2° sector de Villa El Salvador”, para obtener el grado de Doctor en Educación. La investigación fue

descriptiva y correlacional con una muestra de 156 docentes y 364 estudiantes. A todos ellos se les aplicó tres cuestionarios (opinión del docente sobre el director, autoevaluación del docente y opinión del estudiante sobre el director). Se halló que existía una relación de orientación positiva que por su linealidad y ajuste se establece que es altamente significativa entre las variables, el estilo predominante fue el autoritario el cual se aplica a un nivel regular. La interpretación de este hallazgo es que una escasa aplicación del estilo de liderazgo pertinente trae como consecuencia un menor desempeño docente. Todo esto lleva a que el autor recomiende a los directores de instituciones educativas de gestión estatal la asignación de responsabilidades, la toma de decisiones compartida, comunicación asertiva y tolerancia frente a las ideas contrarias, algo natural en todo equipo de trabajo con un clima laboral propicio.

Medina (2010), en la tesis “El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima”, para obtener el grado de Magíster en Educación, mención en Gestión educativa. La investigación buscó obtener resultados cuantitativos en el establecimiento de características percibidas en el “grupo docente (la motivación que inspira el líder docente, la estimulación intelectual del líder docente hacia sus seguidores, el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, la influencia ética del líder docente en los seguidores y la tolerancia psicológica del líder docente)” (Medina, 2010). Esta tuvo nivel descriptivo y fue de tipo exploratorio, modalidad estudio de casos, población de 48 personas. El instrumento fue una Escala de valoración de actitudes.

“Los hallazgos permitieron determinar la percepción de las cinco características del Liderazgo Transformacional en los docentes; comprobándose una mayor percepción de la confianza y cercanía en las relaciones interpersonales como elemento significativo en el acompañamiento del líder docente para el desarrollo de los procesos de inserción y adaptación de los nuevos docentes a la cultura organizacional del centro” (Medina, 2010).

Ruiz de Guevara (2007), en su tesis “La evaluación institucional, una herramienta para retroalimentar la gestión escolar y mejorar la calidad educativa” para obtener el grado de Magister en Ciencias de la Educación, mención Gerencia Educativa (Venezuela,

2007). Se trató de “una investigación realizada a un grupo de instituciones educativas de administración privada de Ciudad Guayana, basada en un diseño no experimental, de tipo aplicada y descriptiva; desarrollada a partir de un cuestionario a una muestra de 393 personas entre directores, coordinadores, alumnos, padres y supervisores de los colegios seleccionados” (Ruiz 2007). “Los resultados indicaron que estas instituciones representan un modelo de gestión con fortalezas que le permiten ser un referente. Sin embargo, presentan aspectos por mejorar que pueden potenciarse de manera positiva. Para ello se propone la aplicación de un plan de evaluación institucional, sustentado en el enfoque sistémico, como una herramienta para retroalimentar la gestión escolar y mejorar la calidad educativa” (Ruiz 2007).

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Liderazgo

Las definiciones de liderazgo pueden variar en relación a las teorías que las sustentan. Tenemos a las que enfatizan en los rasgos o características personales del líder y a las que resaltan la capacidad del líder de poder transformar una determinada realidad.

Robbin y Judge definió “liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (2009, p. 385). “Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos ni todos los directivos son líderes” (Robbin y Judge, 2009, p. 385).

Likert (1961, citado por Murillo Torrecilla 2006, p.3) afirmó que la conducta de un líder se caracteriza por su capacidad de promover el sentido de valía personal (relaciones positivas) y de lealtad al grupo entre los que están a su cargo, que estos puedan alcanzar altos estándares de rendimiento y que sientan un entusiasmo real para

alcanzar los objetivos grupales, sin dejar de lado su nivel de conocimientos y su criterio para coordinar y planificar.

Silvio (2004, p.14) definió liderazgo como “la capacidad de una persona, grupo, organización, comunidad y sociedad para orientar la conducta de los demás en un sentido deseado”. Componente inseparable de la gestión y de la sociabilidad humana en general, está íntimamente asociado con el poder, la autoridad, el prestigio y la estima.

Para Leithwood y Riehl (2009, p.18-19) el liderazgo tiene como contexto las relaciones y las organizaciones sociales, como proceso de influencia tiene un efecto directo sobre las metas colectivas, supone que los líderes tienen el temple necesario para alcanzar metas con claridad y tenacidad. Finaliza aclarando que el liderazgo es contingente porque ninguna fórmula es aplicable de manera universal.

Richard Daft (2006) destacó la interacción saludable que se establece entre las dos partes dentro de una organización o grupo humano para superar obstáculos y alcanzar resultados que los beneficien. Esta es, en sí, una constante en varias definiciones de liderazgo. Para este teórico estadounidense, el concepto de liderazgo no es estático y va evolucionando en tanto se le van incorporando otros elementos. Los individuos a los que se les confía la dirección de una determinada organización serán los encargados de conducir una “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.



Figura 1 Componentes del liderazgo. Giraldo y Naranjo (2014, p. 16).

Lussier y Achua (2010) afirmó que “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. Nótese la coincidencia con lo afirmado por Daft solo cuatro años antes. Lussier y Achua compartieron también la idea que el liderazgo no es una conducta innata sino adquirida en base a esfuerzo y trabajo arduo.

Bernal Agudo (2001, p.4) asumió que el liderazgo es un proceso que alcanza resultados como el trabajo colaborativo hacia la excelencia y así alcanzar los objetivos organizacionales y personales/profesionales, forjar un ambiente positivo para el crecimiento de talentos y habilidades, la construcción de relaciones que aporten a la toma de decisiones en grupo y la optimización de los recursos humanos y materiales.

Hughes (2007) recogió de Fairholm (1991) la contraposición entre liderazgo y administración. Estos dos procesos son distintos por sus propósitos, por los conocimientos y habilidades necesarios para su ejercicio, además de las metas. Por un lado, los líderes son capaces de una orientación mucho más personal y efectiva, su pensamiento es más comprensivo ya que se enfocan en valores, expectativas y contexto. Por otro lado, los gerentes priorizan el control y los resultados y su autoridad sobre el equipo de trabajo descansa en mecanismos de autoridad formal. Hughes también diferenció a un líder de un jefe. Uno, estimula, retroalimenta, innova. El otro interactúa poco y controla.



Figura 2 Diferencias entre un jefe y un líder. Giraldo y Naranjo (2014, p. 17)

2.3.1.1. Teorías del Liderazgo

Los diferentes modelos de liderazgo desde sus posturas teóricas pueden agruparse en:

- “Teorías basadas en las características o rasgos” (García-Solarte 2015, p. 68)
- “Teorías basadas en el comportamiento” (García-Solarte 2015, p. 68)
- “Teorías basadas en la contingencia” (García-Solarte 2015, p. 68)
- “Teorías emergentes” (García-Solarte 2015, p. 68)

Principales elementos de los enfoques de liderazgo.

Enfoque	Elementos
Enfoque de los rasgos	Líder Comunicación
Enfoque de comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación Motivación
Enfoque de la contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos Comunicación
Enfoque emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Cliente Objetivos

Figura 3 Etapas del liderazgo. Fuente García-Solarte (2015, p. 68)

2.3.1.2. *Teorías basadas enfoque de los rasgos*

Surgió entre 1920 y 1950 recogiendo parte importante de la teoría del gran hombre (Giraldo y Naranjo, 2014). En este antecedente fueron los grandes líderes “quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron expediciones” (Estrada, 2007). Las antiguas civilizaciones como Egipto, Babilonia, China, Grecia y Roma al lado de la Edad Media y las sociedades preindustriales habrían sido el escenario sociohistórico de la teoría del gran hombre. En ese periodo, siguiendo a Estrada (2007) líderes fueron Hammurabi, Moisés, Nabucodonosor, Sócrates, Aristóteles, Diocleciano, Ciro, Alejandro Magno entre otros.

De acuerdo al enfoque de los rasgos, hay características personales que distinguen al líder del resto de individuos. Estas lo ponen por encima de los demás. De acuerdo a Yukl (1992), este enfoque afirma conocer qué tipo de persona es la más idónea para ser líder o para ocupar puestos relacionados con esa función, pero no advierte si este líder tendrá éxito o no. En 1986, Fayol realizó estudios respecto a determinados rasgos personales asociados al liderazgo, aunque él nunca los explicitó en sus textos (García-

Solarte, 2015). Dichos estudios, al enfatizar la presentación de los hallazgos y la relación que se establece con los individuos, fueron delineando el primer enfoque en identificar estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Robbin y Judge (2009, p. 387), “la responsabilidad y apertura a las experiencias también demostraron tener relaciones intensas y consistentes con el liderazgo, aunque no tanto como la extraversión. Los líderes extrovertidos (individuos a los que les gusta estar con la gente y son capaces de actuar con seguridad), conscientes (quienes tienen disciplina y hacen que los compromisos se cumplan) y abiertos (las personas creativas y flexibles) parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes sí tienen características claves en común”.

Los rasgos que deben reunir los grandes jefes son:

- Salud
- vigor físico
- inteligencia
- vigor intelectual
- voluntad reflexiva,
- firmeza
- perseverancia

Además, un líder, “deben tener valor para las responsabilidades, sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa” (Fayol, 1986 citado por García-Solarte, 2015, p.63).

El enfoque de los rasgos más comunes del líder (inteligencia, conocimiento, dominio del carácter y gran actitud, además de contar con una fuerte confianza en sí mismo, gran habilidad para evitar y tolerar el estrés, entre otros) solo ha podido destacar aquellos que no necesariamente se ajustan a la personalidad. Varios de estos rasgos se

encuentran ligados al conjunto de habilidades y destrezas, experiencia, conocimientos y experiencias individuales. Por último, Lupano y Castro (2006) consideró que este enfoque no ha tenido más acogida en el ámbito académico debido a los variados resultados que ha ido obteniendo lo que ha dificultado la identificación de líderes específicos.

2.3.1.3. Teorías basadas en el comportamiento

Este enfoque tuvo su auge entre 1950 y 1960. Ha centrado su atención en las conductas del líder y en la posible relación entre estas y el liderazgo efectivo. Los principales estudios al respecto se llevaron a cabo en la Universidad de Ohio. El conductismo es una de las influencias más reconocibles en este enfoque, lo que se puede apreciar en el uso de determinados instrumentos de medición como el LDDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) y SBD (Supervisory Behavior Description).

Robbin y Judge (2009) afirmó que “si el enfoque conductista del liderazgo fuera cierto entonces tendría implicaciones muy diferentes de aquellas del enfoque basado en las características. La investigación de las características proporciona una base para seleccionar a las personas correctas que deben asumir posiciones formales en los grupos y organizaciones que requieren liderazgo. Por el contrario, si los estudios conductistas arrojaran que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías basadas en las características y la teoría conductista, en términos de su aplicación, estriba en las suposiciones en que se basan”.

Fue Rallph Stogdill quien discutió que exista un grupo específico de características que definan al liderazgo. Esta no era una cualidad innata sino aprendida y estaba determinada por situaciones específicas. Años después la Universidad de Ohio, analizando los factores de éxito o fracaso del liderazgo, concluyó que “los líderes tienen tendencias hacia los procesos y hacia las relaciones” (Giraldo y Naranjo, 2014). Las categorías independientes por las que los seguidores perciben la conducta de un líder (Lupano y Castro, 2006) son: iniciación de estructura (conductas orientadas al

logro de la tarea, por ejemplo, organizar el trabajo y definir roles y obligaciones) y consideración (por ejemplo, el respeto y la confianza brindados a los seguidores en un clima de compañerismo). Por lo tanto, la preocupación no debe centrarse en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace.

Lo hallado en Ohio fue complementado por la Universidad de Michigan. Allí se definió que el énfasis puesto en las metas y la facilitación del trabajo son parte del comportamiento de un líder. “De este modo Blake y Mouton formuló el primer modelo de liderazgo denominado La Malla Gerencial. Conforme a Daft (2006), en dicha matriz se evidencian cinco estilos de liderazgo: gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo” (Daft, 2006).

La matriz fue desarrollada en el marco de dos dimensiones: el interés por la producción (resultado) y el interés por las personas. Su importancia radica en indicar el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores en que descansa cualquier enfoque (Blake y Mouton, 1964). Esta herramienta permite identificar hechos, opiniones, actitudes y emociones a partir de una visión introspectiva. En ese sentido, estos autores hicieron un gran aporte a la teoría del comportamiento Lupano y Castro (2006, p.64).

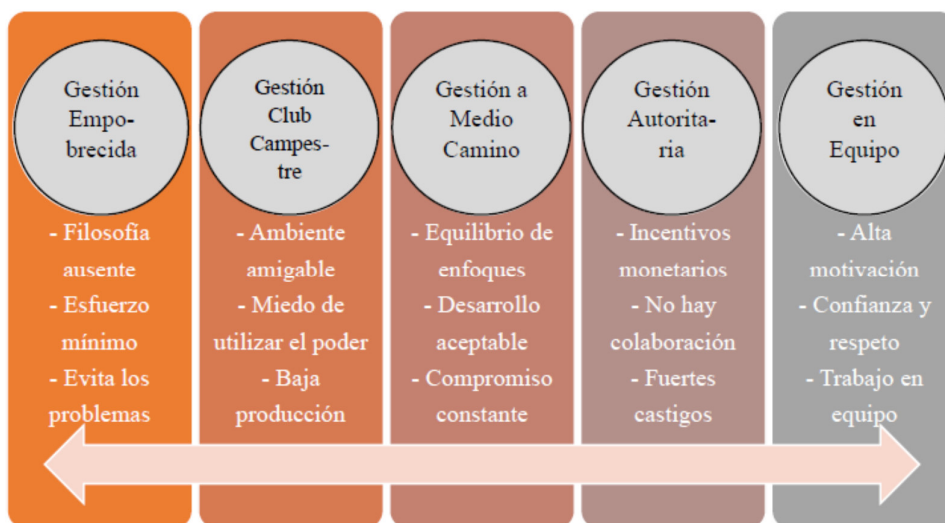


Figura 4 Malla gerencial. Fuente Giraldo y Naranjo (2014, p. 24).

“Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen y no que se hacen. Sin embargo, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: se diseñarían programas que implantaran esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces” (Robbin y Judge, 2009, p.389). “Éste sería con seguridad un rumbo más excitante, ya que significaría que podría ampliarse la disponibilidad de líderes”. Lupano y Castro (2006) sostuvieron que la falta de estudios respecto a qué conductas del líder son las más adecuadas de acuerdo al tipo de situación fue una de las falencias más importantes del enfoque conductual, el cual se había centrado demasiado en el análisis de conductas individuales antes que en patrones de conductas específicas de los líderes.

2.3.1.4. Teorías basadas en la contingencia

Ser líder no depende de tener ciertos rasgos o comportamientos. El enfoque de la contingencia plantea que todas las situaciones necesitan de liderazgo. García-Solarte (2015, p.65) señaló que “Los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación”. Para el enfoque de la contingencia es fundamental la relación existente entre el líder y sus seguidores ya que ambos influyen en el estilo de liderazgo.

Fiedler (1967) “fue uno de los primeros investigadores que propone que un líder debe ser contingente, es decir, que depende de las características del líder y de la situación. En este modelo se hace referencia al porqué muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras. Fiedler (1967) plantea que se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, en donde destacó principalmente al líder orientado a las relaciones y el líder orientado a las tareas” (García- Solarte, 2015, p.65).

El Modelo de Fiedler propone en primer lugar definir la situación. ¿Cómo definir la situación? Ya que luego de establecer el estilo básico o principal de liderazgo

del directivo usando el CMP el siguiente paso es hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler “identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales claves que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son: las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto, las cuales se definen como sigue” (Fiedler 1967):

- a) “Relaciones líder-miembro: Grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder” (Fiedler 1967).
- b) “Estructura de la tarea: Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no)” (Fiedler 1967).
- c) “Poder del puesto: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario” (Fiedler 1967).

Tabla 1 Otras teorías situacionales o de la contingencia.

“Teoría de las metas	Evans y House (1971)	Los líderes son capaces de motivar a sus seguidores para que se esfuercen más y conseguir valiosos resultados.
Teoría de los sustitutos del liderazgo	Kerry y Jermier (1978)	Ciertos factores contextuales (por ejemplo, la experiencia y capacidad de los subordinados) hacen que, en determinadas situaciones, el liderazgo resulte innecesario.
Teoría de la decisión normativa	Vroom y Yetton (1973)	Según el contexto en que ocurran, hay procedimientos (por ejemplo, consultas individuales) que pueden derivar en instrucciones efectivas.
Teoría de los recursos cognitivos	Fiedler y García (1987)	La inteligencia y la experiencia pueden afectar el desempeño de grupo de acuerdo a

		variables situacionales como el apoyo grupal y la complejidad de las tareas.
Teoría de la interacción: líder-ambiente-seguidor	Wofford (1982)	Cuatro variables son las que mediatizan los efectos del liderazgo en los seguidores: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y limitaciones ambientales.”

Fuente. Tomado de Lupano y Castro, 2006)

2.3.1.5. *Teorías emergentes*

Se orientan básicamente al liderazgo transformacional y transaccional. Se produce una transacción entre los líderes y los seguidores cuando estos últimos se transforman. Lo irán logrando en tanto vayan siendo conscientes del valor que sus puestos tienen para la organización que integran. Los líderes los motivan a que trabajen bien, no solo para beneficiar a la organización sino también para satisfacer sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización (Jones y George, 2010 citado por García-Solarte, 2015). En el acápite de esta tesis las teorías emergentes serán abordadas en relación al liderazgo educativo.

2.3.2. *Liderazgo educativo*

En una institución educativa el liderazgo ejercido por los directivos debe orientarse al logro de metas. Sin embargo, debe ser compartido, distribuido entre los integrantes de la comunidad permitiendo con ello recoger y valorar la experiencia y el saber pedagógico de los docentes. Asimismo, generar un clima que permita la satisfacción laboral. Diversos estudios demuestran que el liderazgo educativo es uno de los factores determinantes en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, solo superado por la actividad docente en las aulas.

La labor del “liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles. Los líderes formales —aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad—

sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen esas funciones. Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, dependiendo del líder individual, del contexto y del tipo de metas que se persiguen” (Leithwood, 2009, p. 20).

En el liderazgo pedagógico las metas deben estar focalizadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a todos los factores que puedan contribuir a dicho proceso. El directivo debe ser capaz de focalizar sus esfuerzos en analizar y efectuar mejoras en el aprendizaje de los estudiantes. Para ello será necesario conocer a profundidad la ciencia pedagógica para la toma de decisiones con sentido ético.

2.3.3. Liderazgo y el enfoque gerencial en la educación

El liderazgo durante mucho tiempo se concentró en los procesos administrativos y normativos de la gestión descuidando aquellos procesos orientados a potenciar el desarrollo de aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa.

Una perspectiva técnica/gerencial de la organización entiende la escuela con la imagen de una burocracia racional, con una determinada estructura formal, en la que se supone hay un conjunto especificado de objetivos, un sistema formal de control, una integración de cada parte contribuyendo cada una –en su nivel– a cumplir los fines generales de la organización. Existen órganos y personas encargadas de establecer la coordinación y de definir las conductas aceptables de los miembros en la planificación general. Se utilizan canales de comunicación vertical y centralizada, influyendo de arriba-abajo (Bolívar, 2000, p. 86).

En el actual contexto es importante la formación gerencial de habilidades directivas y administrativas, sobre todo debe enfatizar y desarrollar un liderazgo que contribuya a una organización educativa participativa, democrática con la capacidad para poder aprender de sí misma. Al respecto, Bolívar (2007, p.84) afirmó que la imagen educativa que más se acerca a una organización que aprende es la de una comunidad profesional de aprendizaje, en la que el personal comparte una común comprensión (social, ética y profesional) acerca de los objetivos de su trabajo y ha establecido una

densa red de colaboración informal (no regulada formalmente). “En la actualidad, un liderazgo educativo orientado a cumplir cualquier objetivo que no sea el aprendizaje [...], cada vez más, percibido como ilegítimo e inefectivo” (Leithwood, 2009, p.19).

2.3.4. Liderazgo: Capacidades y competencias

Para que la gestión sea efectiva los directivos deben planificar, monitorear, evaluar, organizar, liderar cambios y mejoras. Por ende, demanda desarrollar capacidades y competencias en la dimensión personal, administrativa y pedagógica. Esta última es de vital importancia para poder generar condiciones favorables en la comunidad educativa e intervenir con éxito en el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes en la educación superior.

Para Whetten y Cameron (2011, p.17) “las habilidades directivas y de liderazgo caen dentro de cuatro grupos o categorías. En otras palabras, para ser directivos eficaces los individuos deben ser competentes” en:

- a) Habilidades de clan, las cuales les permiten estar enfocados en la colaboración.
- b) Habilidades de adhocracia que les permiten estar enfocados en la creación.
- c) Habilidades de mercado para enfocarse en la competencia.
- d) Habilidades de jerarquía para estar enfocados en el control.

“Las habilidades de clan incluyen aquellas que se requieren para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas (por ejemplo, formación de trabajo en equipo, comunicación con apoyo)” (Whetten y Cameron 2011, p. 17).

“Las habilidades de adhocracia incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio (por ejemplo, solución creativa de problemas, formación de una visión que infunda energía). Las habilidades de mercado incluyen las requeridas para competir de manera eficaz y administrar las relaciones externas (por ejemplo, motivación de los demás, uso de poder e influencia)” (Whetten y Cameron 2011, p.17). Las habilidades de jerarquía incluyen las que se requieren para mantener el control y la estabilidad

2.3.4.1. *Liderazgo instruccional*

El liderazgo instruccional fue desarrollado por Heck y Hallinger (1999); también llamado liderazgo pedagógico. Surgió a inicios de los años 80 como parte del estudio de escuelas que obtenían buenos resultados en contextos de pobreza. Esto lo convirtió en uno de los primeros tipos de liderazgo que contó con sólidas evidencias. Ahí se fue demostrando que el liderazgo orientado a los procesos pedagógicos tiene un impacto positivo en los resultados de los estudiantes (Horn Küpfer, 2013, p.54). Su contribución fue el cuestionamiento del enfoque tradicional de liderazgo subrayando la fuerte influencia que tiene el contexto organizacional y ambiental de la escuela en los resultados de los estudiantes (CEPPE, 2009, p.22) siendo el director quien cumple un rol clave. Las escuelas que adoptan el liderazgo instructivo se caracterizan porque

- “Contribuyen al establecimiento de la misión y metas escolares” (Murillo, 2006, p.6).
- “Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje” (Murillo, 2006, p.6).
- “Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores” (Murillo, 2006, p.6).
- “Desarrollan, coordinan y supervisan el currículo del centro” (Murillo, 2006, p.6).
- “Fomentan el trabajo en equipo de los docentes” (Murillo, 2006, p.6).
- “Favorecen la participación de la comunidad escolar” (Murillo, 2006, p.6).
- “Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican” (Murillo, 2006, p.6).
- “Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro” (Murillo, 2006, p.6).

Hallinger y Murphy, hace más de 25 años, propuso un modelo de liderazgo instruccional constituido por tres dimensiones como “definir la misión de la escuela,

gestionar el programa de instrucción y desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo” (Gajardo y Ulloa, 2016, p.9), las que implicaban diez funciones. La primera dimensión tiene como funciones asociadas definir y comunicar las metas de la escuela, es decir, las tareas propias del director quien es el encargado de establecer en qué áreas o actividades la escuela va a concentrar gran parte de sus recursos. La segunda dimensión, gestionar el programa de enseñanza, requiere que los líderes pedagógicos alcancen un conocimiento a fondo del programa instruccional de la escuela. En la tercera dimensión los líderes escolares vuelven a participar. Ahora se trata de que organicen una estructura o una cultura que signifique la búsqueda de altos estándares y el fomento del aprendizaje y la mejora continua.



Figura 5 Liderazgo instruccional. Fuente Gajardo y Ulloa (2016, p.9)

2.3.4.2. *Liderazgo transformacional*

El término “transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia de lo que sucede con el liderazgo transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el status quo dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados” (Palomo, 2008, p.41). “También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados” (Palomo, 2008, p.41).

El liderazgo transformacional resulta siendo apropiado para la dirección de diversas organizaciones. En el siglo XXI, los nuevos retos de la educación pasan por el eficaz manejo de los conflictos, la necesidad de habilidades blandas y la apertura a aprender de la experiencia acumulada. Sin lugar a dudas, las cosas están cambiando. Nadie mejor que el líder transformacional para actuar como un agente de cambio. Como tal sabe que hay que asumir riesgos, pero sin ser imprudentes, hay que ser visionarios de alto nivel de confianza, deliberar cuidadosamente antes de tomar una decisión y articular un conjunto de valores sociales fundamentales que puedan servir para modelar a sus seguidores.

El liderazgo transformacional surgió a partir de los estudios de James MacGregor Burns (1978) y Bernard M. Bass (1985) quienes desarrollaron un conjunto de cualidades para líderes del mundo empresarial. Se centra en las personas que hacen posible los resultados, se cree firmemente en el trabajo en equipo y se deja de lado la concepción del trabajador como herramienta para conseguir ganancias. Ahora ese trabajador debe ser motivado permanentemente e invitado a participar con sus ideas e innovaciones en el crecimiento de la empresa (Colino, 2014, p.22). De esta manera, el trabajador tiene sentimiento de pertenencia el cual se asienta mucho más en los éxitos conseguidos por la empresa.

Los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores, de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje y no simplemente criticar o castigar a sus subordinados por haber cometido un error (Moreira, 2010, p.33)

Como se puede observar, el líder transformacional construye progresivamente un vínculo con sus seguidores o subordinados sin apelar a la jerarquía (“yo mando, tú obedeces”) sino que promueve la autonomía y la delegación cuidadosa de responsabilidades. Tiene claro que las organizaciones necesitan asegurar su vigencia en el tiempo, por eso es importante ir formando a los continuadores de este estilo de liderazgo. Su actitud frente a los errores también lo distingue. No se cuestiona ni se

censura a aquel que tuvo un yerro. Muy por el contrario, si erró es porque lo intentó. Los únicos que no se equivocan son los que permanecen en su rutina o hacen las cosas siempre de la misma manera. La experiencia del error se transforma en un dinamizador del aprendizaje. Puede alimentar no solo la formulación de preguntas (¿por qué ocurrió? ¿En qué circunstancias?) sino también en motivo en generador de conocimiento (¿qué puedo aprender de lo ocurrido?).

BENNIS Y NANNUS (1985)	BASS (1985)	NADLER Y TUSHMAN (1989)	TICHY Y DEVANNA (1986)	KOUZES Y POSNER (1987)	CONGER (1989)
Atención mediante la visión.	Atractivo. Inspiracional.	Visualizar. Energizar.	Reconocer la necesidad de revitalización.	Estimular el proceso.	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual.
Sentido mediante la comunicación.	Estimulación Intelectual.	Capacitar. Estructurar.	Crear una nueva visión.	Inspira una visión compartida.	
Confianza mediante el posicionamiento	Consideración Personalizada.	Controlar. Recompensar.	Modelar el modo.	Capacitar a otros para que actúen.	Comunicar visión.
Despliegue del Yo.				Mostrar el modo. Estimular los sentimientos.	Fomentar la confianza. Mostrar los medios para lograr la visión.

Figura 6 Estrategias del liderazgo. Fuente Martínez (2013, p. 13)

El liderazgo transformacional tiene como indicadores: comunicar una visión compartida, gestionar eficazmente y promover un clima que facilite el aprendizaje.

- a) Comunica visión compartida. Bass (citado por Mendoza y Ortiz, 2006) señaló que líderes transformacionales se valen de la ascendencia lograda entre los

miembros de su grupo para poder estimular en ellos los cambios de visión que conduzcan a cada uno de ellos a dejar de lado sus intereses individuales para buscar el interés común, aun cuando no hayan satisfecho sus necesidades vitales, existenciales o relacionales.

- b) Gestiona eficazmente la instrucción. Requiere un conocimiento exhaustivo del programa instruccional de la escuela por parte del director y otros líderes, encargados a su vez de intervenir en la supervisión y control de la enseñanza y el aprendizaje. Para Gajardo y Ulloa (2016, p.9) implica evaluar la instrucción focalizando el trabajo en el desarrollo de habilidades docentes, asegurar el alineamiento de los diversos elementos del currículo y monitorear el progreso de los estudiantes.
- c) Promueve un clima que facilita el aprendizaje. Un elemento a tomar en cuenta en la transformación es el tránsito de un liderazgo burocrático y jerarquizado a un liderazgo democrático y pedagógico, centrado en el aprendizaje y la formación integral del estudiante; lograr dichos cambios en una institución educativa también demanda un cambio en el propio líder. Las transformaciones en las instituciones educativas no van a realizarse solo con buenas intenciones, por el contrario, demanda teoría pedagógica, la que nos permitirá conocer a profundidad la realidad.

Los factores clásicos implicados en el liderazgo transformacional son:

- “*Carisma*, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización” (Murillo, 2006, p.7).
- “*Visión* o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados” (Murillo, 2006, p.7).

- “*Consideración individual*, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas” (Murillo, 2006, p.7).
- “*Estimulación intelectual*, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes” (Murillo, 2006, p.7).
- “*Capacidad para motivar*, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional” (Murillo, 2006, p.7).

El líder transformacional es carismático. Con ello consigue que los subordinados tengan con él una relación estrecha marcada también por una fuerte identificación emocional. Quieren ser como él, sus conductas resultan dignas de ser emuladas y vale la pena realizar un esfuerzo adicional para lograr los niveles esperados de desempeño y desarrollo. ¿Cómo alcanza ello? Los comportamientos del líder resultan demuestran coherencia entre lo que dice y lo que hace, se aprecia un elevado sentido de la ética profesional. No es percibido como un hipócrita más sino como un tipo que dice la verdad y hace lo justo. Ha mostrado un interés sincero por las necesidades de su equipo, comparte riesgos con los que están a su cargo.

Otras cualidades que distinguen al líder transformacional son, por ejemplo, tiene ideales factibles de ser concretados, usa eficazmente la comunicación oral para transmitir sus perspectivas únicas e innovadoras, brinda una asesoría personalizada al subordinado que lo requiera, sus palabras de aliento nos ayudan a perder el miedo a intentar nuevos abordajes de viejos métodos y problemas. Con un manejo inteligente de las habilidades sociales, los seguidores del líder transformacional se adiestran en la resolución de problemas y van adquiriendo mayor responsabilidad sobre su desarrollo personal. El líder actúa como un mentor, escucha activa y efectivamente a los miembros de su equipo para que estos lleguen a alternativas propias frente a diversas coyunturas problemáticas.

Bass (1985) citado por García-Solarte (2015, p.68) “definió un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba. El punto

fundamental de Bass es que los líderes transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo. Según este autor, el liderazgo transformacional consiste en cuatro factores: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual”. Asimismo, Bass (1985) “trabajó una versión del Liderazgo Transformacional basado en el trabajo realizado por Burns, House y otros autores. Su propuesta se enfocaba en las necesidades de los seguidores más que en las del líder y propone que el Liderazgo Transformacional puede aplicarse a situaciones en las cuales los resultados no son positivos” (García-Solarte 2015, p.68)

El liderazgo transformacional fue llevado al ámbito escolar con la expectativa que pueda satisfacer insuficiencias dejadas por el liderazgo instruccional. La tarea no era poca cosa porque se trataba de reestructurar la escuela para adaptarla a las demandas del siglo XXI. Leithwood (1994, p.34-35) reflexionó sobre el porqué habían fracasado iniciativas reformistas en diversas escuelas. Su respuesta fue que los propósitos reformistas no estuvieron acompañados de cambios de segundo orden. En otras palabras, más que las estrategias de “control” enunciadas por el liderazgo instruccional lo que hacía falta era estrategias de “compromiso”. Los cambios de segundo orden apuntan al desarrollo de una visión compartida, creación de culturas de trabajo productivas, distribuir funciones de liderazgo, etc. Finalmente, él mismo reseñó las dimensiones y desempeños involucrados en el liderazgo transformacional

Tabla 2 Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional

Dimensiones	Actuaciones
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela ▪ Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela ▪ Tiene expectativas de una excelente actuación
Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presta apoyo individual ▪ Presta estímulo intelectual ▪ Ofrece modelos de buen ejercicio profesional
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo ▪ Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones ▪ Posibilita tiempo para la planificación colegiada ▪ Fortalece la cultura de la escuela ▪ Favorece el trabajo en colaboración
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entabla comunicación directa y frecuente ▪ Comparte la autoridad y la responsabilidad ▪ Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales

Fuente. Leithwood (1994).

2.3.5. *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral (o satisfacción en el trabajo) es la actitud en relación al trabajo que más ha recibido la atención por parte de la investigación, sobre todo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Caballero, 2002). Al referirnos a ella lo hacemos como un resultado organizacional que expresa el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución. Como tal, es uno de los indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales (Palma, 1999). En 1985, Weinert al intentar explicar el interés por la satisfacción en el trabajo propuso razones tales como la creciente importancia de las actitudes y de cómo la satisfacción en el trabajo condiciona fuertemente la satisfacción en la vida cotidiana. Otras razones fueron:

- a) “Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción en el trabajo” (Caballero, 2002).
- b) “Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias” (Caballero, 2002).
- c) “Relación entre satisfacción y clima organizativo” (Caballero, 2002).
- d) “Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización” (Caballero, 2002).

Locke fue uno de los pioneros en la investigación sobre la satisfacción en el empleo. En 1976 “dio una de las definiciones más clásicas de satisfacción laboral al conceptualizarla como el estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. En otras palabras, mientras menor sea la discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción” (Caballero, 2002). Para Locke, cómo la satisfacción en el trabajo puede marcar la actitud hacia la vida, la familia y a sí mismo, la salud física, la esperanza de vida e inclusive la salud mental y la adaptación.

Para Misener, Haddock y Gleaton (1996), la satisfacción laboral tiene diversas facetas como constructo multidimensional. Este concepto abarca aspectos relacionados “[...] con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores”. Por lo tanto, querer restringir la satisfacción laboral a un aspecto meramente salarial o remunerativo expresa una visión poco comprensiva del fenómeno. Los nuevos enfoques denotan la naturaleza psicosocial de la satisfacción laboral ya que influye en ella la interacción del individuo con los factores de su ambiente.

Gibson citado por Robbins (1996, p.138) recomienda tener en cuenta cinco dimensiones cruciales para definir satisfacción laboral. Paga (cantidad percibida como equitativa), trabajo (en qué medida las tareas son interesantes y si brindan oportunidades de aprender y asumir responsabilidades), oportunidad de ascenso, jefe (el interés de los supervisores por sus empleados), y colaboradores (grado de compañerismo, competencia y apoyo con sus pares). En base a lo sostenido, Gibson definió satisfacción laboral como

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios (Robbins, 1996, p.138).

Fue Loitegui (1990) uno de los primeros en partir de un modelo pluridimensional de la satisfacción laboral, pero con facetas asociadas al trabajo propiamente dicho. Estos aspectos fueron el funcionamiento de la organización, las condiciones físico-ambientales en las que lleva a cabo su trabajo, “el grado de autonomía en el trabajo, el tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación y promoción al igual que el reconocimiento, las relaciones con los jefes y las prestaciones sociales” (Loitegui 1990). No obstante, según Robbins varias de estas facetas podrían reducirse a solo cinco. Estas miden la satisfacción desde el componente cognoscitivo de la actitud hacia el trabajo mismo y son la compatibilidad entre personalidad y puesto de

trabajo, el reto de trabajo, las condiciones de trabajo, el apoyo de los colegas, y el sistema de recompensas y beneficios laborales.

Según Muñoz Adánez (1990), la satisfacción laboral es un sentimiento positivo experimentado por el sujeto hacia un trabajo interesante, en un ambiente en que se siente a gusto, dentro de un ámbito organizacional atractivo y por el que percibe diversas compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. Lo contrario a estas dimensiones es útil para definir la insatisfacción laboral.

En 1976, Blum nos prevenía del error de considerar como idénticos tres conceptos muy interrelacionados. Se refería a las actitudes, satisfacción y la moral, las tres en el ámbito laboral. Por eso, la actitud laboral denotaba cómo se siente el trabajador en su puesto; la satisfacción laboral es un triple resultado, vale decir, de varias actitudes hacia el trabajo, de los factores relacionados con él, y hacia la vida en general; la moral laboral la que supone cuatro determinantes fundamentales como “el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo” (Hannoun, 2011, p.22)

Robbins y Judge (2009, p.79) definió “la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo”.

La satisfacción es definida por Herzberg (1968, citado por Pérez, 1996) a partir de sentimientos positivos hacia el trabajo. Con esto coincide Locke (1969) y MacFarlin y Rice (1992) al plantear a la satisfacción como un derivado de la percepción individual de la situación laboral en tanto sentimiento placentero. Acotan que la importancia de la propia situación es fundamental ya que si la discrepancia entre lo que el trabajador anhela y lo que realmente obtiene fuese grande entonces hay insatisfacción (Pérez, 1996).

A pesar de que el grado de satisfacción o insatisfacción sea bastante subjetivo existen tendencias que permiten hacer una generalización tales como el nivel o los puestos desempeñados en la empresa, la edad y los años de experiencia laboral (Flores, 1996). Si para algunos autores la satisfacción laboral es una actitud positiva o una respuesta afectiva frente al ámbito laboral entonces una persona que está insatisfecha con su trabajo tendrá una actitud negativa hacia ella.

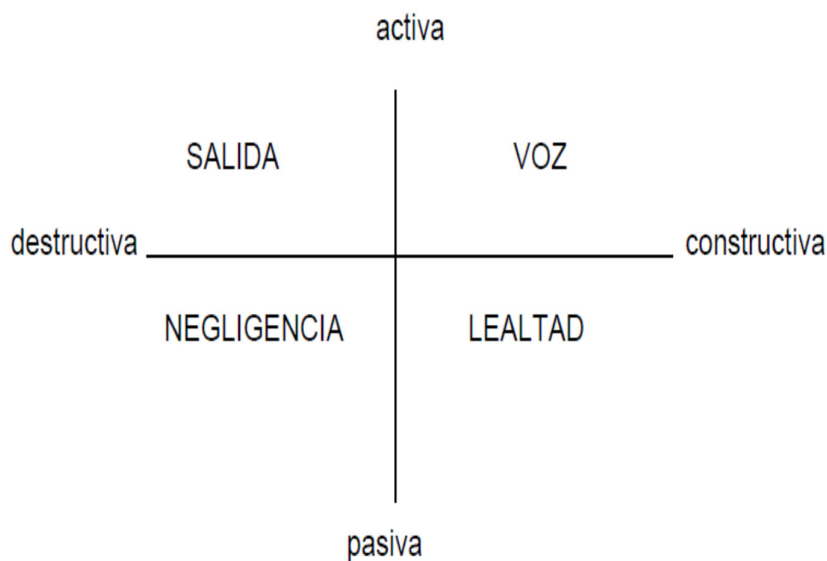
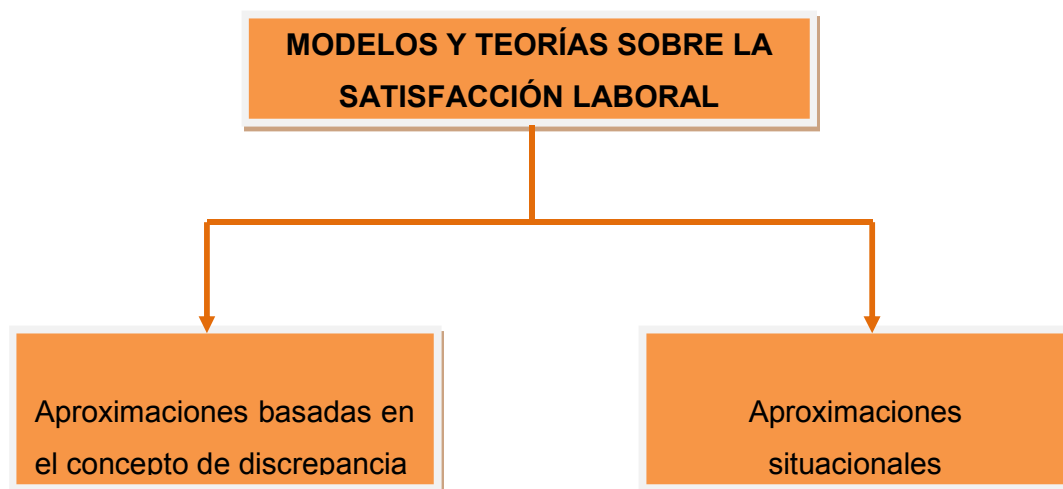


Figura 7 Respuestas a la insatisfacción en el puesto. Fuente Robbins (1987)

El concepto de satisfacción en Gonzales Tirado (1993) está relacionado con el clima organizacional. A este último lo conceptualiza como los factores y motivaciones percibidos como propios del centro de labores por el individuo mientras que la base de la satisfacción profesional está compuesta por las experiencias y reacciones afectivas que los sujetos tienen en un clima organizativo en particular. La pertenencia que las personas puedan desarrollar, al pertenecer a una determinada organización laboral, es de suma importancia. Brinda un referente del grado de satisfacción del trabajador en relación con su labor y con los otros integrantes del centro laboral. Entonces podemos decir que la satisfacción es la sensación que se evidencia en una actitud positiva al lograr un objetivo.

2.3.6. Modelos y teorías sobre la satisfacción laboral

Entre los modelos y teorías sobre la satisfacción laboral, la literatura contemporánea plantea interesantes aproximaciones sobre esta variable, sin embargo, la propuesta de Karla Ortiz Delgadillo (2013) es la que sustenta mejor variable de estudio de la presente investigación:



- Teoría del ajuste en el trabajo
- Teoría de la discrepancia
- Modelo de satisfacción por facetas
- Teoría del grupo de referencia social

Figura 8 Teorías sobre la Satisfacción Laboral, según Ortiz (2013)

2.3.7. Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia

Para estas teorías la satisfacción en el trabajo existe cuando hay correspondencia entre el puesto y la persona. Mejor dicho, “entre las habilidades y conocimientos que exige el puesto y los conocimientos y las habilidades que tiene la persona” (Ortiz, 2013).

Mientras menor sea la discrepancia entre estos dos lados, será mayor la satisfacción del empleado.

2.3.7.1. Teoría del ajuste en el trabajo

Dawis y Lofquist en 1984 señalaron que la interacción entre el individuo y el ambiente laboral constituye la base de su teoría. El individuo es parte de un proceso constante y dinámico en el que busca mantener la correspondencia con su ambiente laboral (Ortiz, 2013). La satisfacción laboral sería el producto de una baja discrepancia intrapersonal entre las necesidades y los valores que el empleado quiere conseguir y lo que realmente obtiene.

“Desde esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el resultado satisfactorio. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Se puede decir de esto que la satisfacción deriva del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores” (Ferrero, 2011, p.15).

2.3.7.2. Teoría de la discrepancia

Edwin Locke en 1976 tuvo como punto de partida los valores laborales que el individuo puede haber adquirido en el desempeño de una determinada función dentro de la organización a la que pertenece. Para que haya satisfacción laboral el trabajador perciba que el puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para él. Este psicólogo estadounidense considera que los valores son los aspectos considerados como beneficiosos por el individuo por lo que desea obtenerlos o mantenerlos. Las condiciones necesarias para el bienestar del individuo y su subsistencia son las necesidades. Estas se agrupan, básicamente, en necesidades físicas

y psicológicas. Las necesidades se diferencian de los valores en que son innatas y objetivas mientras que los valores son adquiridos y subjetivos.

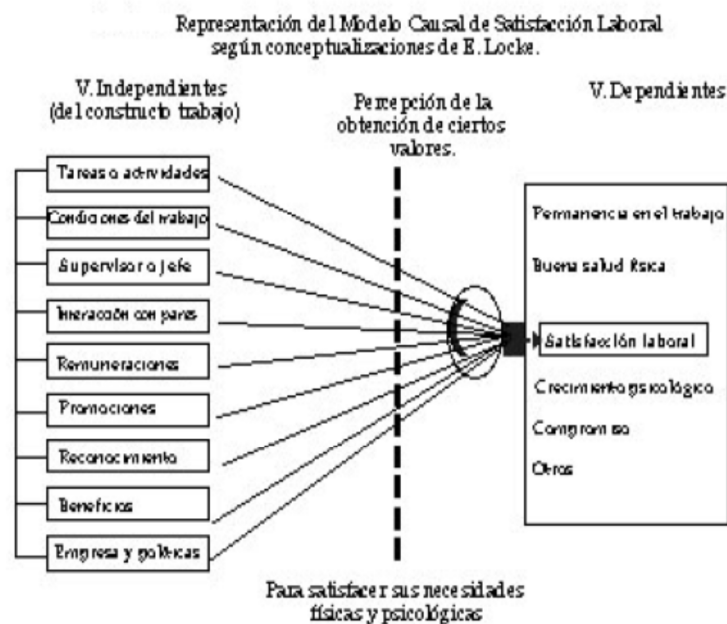


Figura 9 Modelo Causal de Satisfacción. Fuente, Zelada (2015).

Las dimensiones de trabajo ocupan un lugar central en la teoría de la discrepancia de E. Locke. Su primer elemento es la evaluación afectiva del puesto, el segundo es la descripción de las percepciones no afectivas asociadas al puesto y el tercer elemento es la relevancia o grado de importancia que la persona da a las dimensiones. Por lo tanto, “del valor que se le atribuya a cada una de las dimensiones y de la congruencia entre lo que se alcanza y lo que se desea alcanzar; el resultado será la satisfacción en el trabajo” (Zelada 2015).

2.3.7.3. *Modelo de satisfacción por facetas*

A este modelo se le denomina también como teoría del equilibrio. Lo de satisfacción por facetas se explica porque se asume que “la relación entre satisfacción y rendimiento está mediada por las recompensas que se obtienen y por la equidad que se percibe respecto a las recompensas” (Ortiz, 2013, p.24). A diferencia de lo planteado por la teoría del ajuste en el trabajo, la comparación intrapersonal no es la única que el

trabajador realiza como indicador de la satisfacción laboral. Para Lawler (1973) también se presenta “un proceso de comparación social con las personas relevantes del contexto” (Ferrero, 2011).

Cuando el empleado compara la recompensa que él cree adecuada y la recompensa que ha obtenido con su trabajo se pueden dar hasta tres resultados.

“La cantidad que el sujeto considera adecuada la obtiene del rendimiento y resultados obtenidos por otras personas que considera como sus referentes. Un resultado de dicha comparación sería la satisfacción laboral, que surge cuando lo que el trabajador percibe lo que recibe y lo que cree que debe recibir coincide. Otro resultado puede ser la insatisfacción laboral, que ocurre cuando las recompensas recibidas son menores que las que el empleado cree que debe recibir. Un último resultado es la percepción de inequidad, disconformidad, o culpabilidad, que sucede cuando el empleado percibe que recibe más de lo que debe recibir” (Ortiz, 2013, p.25).

2.3.7.4. Teoría del grupo de referencia social

Hulen (1966) sostiene que una persona hace una especie de balance para determinar la satisfacción laboral siendo su referencia los juicios, opiniones y las características de su grupo o categoría socioeconómica. Este se convierte en su guía o parámetro para evaluar el mundo y para definir su realidad social (Ferrero, 2011; Korman, 1978).

Será la investigación social quien estudie los procesos individuales que intervienen en la elección o aceptación de los grupos de referencia. Como lo sugiere Festinger (1950) posiblemente las tendencias apuntan a que las personas se fijan en sus semejantes o pares para valorarse, además de la clase social o el hábitat.

2.3.8. Aproximaciones situacionales

Estos modelos tienen como base las teorías en donde la interacción de diversas categorías de variables da como resultado la satisfacción laboral.

2.3.8.1. Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg fue uno de las más relevantes figuras de la psicología industrial y organizacional. En 1959 en uno de sus libros expuso su teoría, mundialmente conocida, como la Teoría de Motivación-Higiene o teoría bifactorial o modelo de los factores. Sus planteamientos fueron el fruto de una investigación que él y sus colaboradores llevaron a cabo entre un grupo de ingenieros y contadores. Manso Pinto (2002, p.81) afirma que fueron dos las preguntas: primero, “Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”; segundo, “Recuerda usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”.

Muñoz Vergara (2005), en su estudio de la motivación como concepto administrativo y organizacional y su significado en el siglo XX, ubica a Herzberg en la escuela del humanismo industrial al lado de Abraham Maslow y Davis Mc Clelland. Subrayó que la contribución de este enfoque fue enriquecer el estudio de las organizaciones mediante la incorporación de nuevas dimensiones teóricas y conceptuales provenientes desde las ciencias sociales. Esto se evidencia cuando acude a la naturaleza del trabajo y del contexto para explicar la satisfacción, la motivación y el desempeño. Para responder a la pregunta de qué es lo que motiva el comportamiento, Herzberg destaca la importancia de las características de los puestos y de las prácticas organizacionales.

En la teoría bifactorial se concluyó que la motivación se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Se refería a los factores de higiene y a los factores motivadores. Los factores de higiene reciben ese nombre porque Herzberg necesitaba hacer una analogía con los principios de la higiene médica, es decir, eliminar o prevenir los peligros a la salud. Por ello, estos factores también reciben el nombre de factores extrínsecos porque solo pueden prevenir o evitar la aparición de la insatisfacción laboral pero no puede determinar la existencia de la satisfacción en el trabajo.

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que solo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción (Manso Pinto, 2002, p.81).

Los factores motivadores son de valor intrínseco o interno han estado asociados con las experiencias satisfactorias experimentadas por los empleados, es decir, aquellas que le dan “contenido” a sus puestos de trabajo o que se relacionan con la naturaleza de las tareas ejecutadas. Para Zelada (2015, p.16), el contenido del puesto produce un efecto de satisfacción duradera y un incremento de la productividad muy superior a los niveles normales. Entre estos factores tenemos la sensación de realización personal, el reconocimiento al desempeño, el grado de interés y trascendencia de la tarea realizada, la mayor responsabilidad otorgada por la gerencia, las oportunidades de crecimiento personal y profesional (Manso Pinto, 2002). Por lo tanto, el estímulo para un desarrollo superior del trabajador es consecuencia de un elevado nivel de motivación brindado por estos factores.

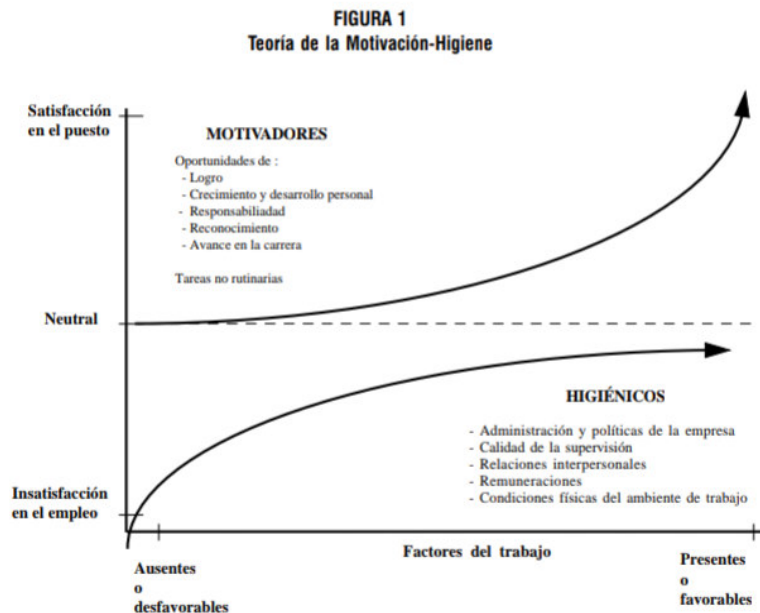


Figura 10 Teoría de la motivación higiene, Fuente. Robbins (1987).

Para comprender la teoría de Herzberg es necesario no asumir que la satisfacción y la insatisfacción están en los extremos opuestos de una línea única e incierta. Hay un punto neutro o medio entre la satisfacción (sensaciones positivas) y la insatisfacción (sensaciones negativas). Cuando el colaborador o el miembro de la organización tienen un ambiente de trabajo agradable, un estilo de ser supervisado que muestre consideración por su trabajo y un buen sueldo se encuentra en un punto medio (neutral). No hay insatisfacción por la existencia de los factores higiénicos, pero tampoco hay satisfacción por la ausencia de factores motivadores. “Por consiguiente, Herzberg advierte que para motivar a los trabajadores se debe aportar algo más que salario y buenas condiciones de trabajo; es necesario ofrecer al trabajador las oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulos, responsabilidad y avance” (Muñoz Vergara, 2005, p.61).

2.3.8.2. Teoría de las características del puesto

Según Hackman y Oldham (1976), un trabajo o un puesto tiene cinco características claves (aumento de la variedad de habilidades, la identidad con la tarea, la importancia de esta, la autonomía y la retroalimentación) para la satisfacción laboral.

“La primera dimensión es la variedad de aptitudes, que es la medida en que un trabajo requiere que se utilicen aptitudes y talentos diferentes para realizar las diferentes actividades del trabajo. La segunda dimensión es la identidad de la tarea, que es el grado en que el trabajo requiere realizar la tarea de forma completa, es decir de principio a fin para ver un resultado. La tercera dimensión manejada por estos autores es la significancia de aptitudes, que es la medida en que el puesto tiene un impacto significativo en las vidas o trabajos de otras personas” (Ortiz, 2013, p.29).

La autonomía o cuarta dimensión es definida como el grado en que el trabajo da libertad al individuo para que programe sus tareas y elija los procedimientos que empleará para llevarlas a cabo. La retroalimentación es la quinta dimensión, entendida como la medida en que se recibe información clara y directa acerca de su desempeño en el puesto. Conforme a la Universidad Iberoamericana de México, los niveles a los que se llegue en estas características influyen en tres importantes estados psicológicos, como “Experimentar lo significativo o importante de las tareas que se realizan, experimentar responsabilidad personal por los resultados de las tareas, conocimiento de los resultados de la ejecución de la tarea”.

Robbins y Judge (2009) afirman que la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados serán mayores mientras más estén presentes estos estados psicológicos. Por ello, el ausentismo y la probabilidad de que los colaboradores abandonen la organización se reduce significativamente.

2.3.8.3. Modelo del procesamiento de la información

De acuerdo a Salacik y Pfeffer (1978), la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral tienen que ser redefinidas. Es en realidad un fenómeno construido socialmente. Sostienen que es el contexto social de donde se origina la información que, en algún momento, el individuo toma para formar su actuación. En otras palabras, “como organismos adaptativos adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto

social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes” (Ferrero, 2011, p.18).

2.3.8.4. Teoría de los eventos situacionales

Formulada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992). Afirma que la satisfacción laboral es consecuencia de características y eventos situacionales. Las cuestiones que la persona evalúa antes de aceptar el puesto son las características situacionales y son la remuneración, la promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Los eventos situacionales son los aspectos que el trabajador solo puede evaluar cuando ocupa el puesto, por ejemplo, salir antes o después del horario de trabajado acordado contractualmente.

2.3.9. Factores de la satisfacción laboral

Robbins (1996) define a la satisfacción en el puesto como la actitud que un individuo proyecta hacia su trabajo. Si se siente satisfecho en su trabajo tiene actitudes positivas hacia él. Cabe aclarar que el puesto ocupado no pasa solo por realizar ciertas tareas o funciones. Supone la interacción con sus pares y superiores, la sujeción a reglas y políticas organizacionales, entre otros. Este autor indica que son factores claves para sentirse satisfecho un trabajo desafiante y estimulante en lo intelectual, las justas recompensas, el apoyo que pueda recibirse de los colegas y de las condiciones de trabajo y la correspondencia entre personalidad y puesto ocupado.

Cuando Sonia Palma define Satisfacción Laboral incluye una serie de variables interrelacionadas en la escala denominada SL-SPC del 2005. Esta encuesta tiene como sustento teórico la teoría motivacional y aquellos modelos o teorías relacionados con la teoría de la discrepancia. Su importancia radica en que permite un diagnóstico de la actitud hacia el trabajo, es decir, en qué medida la actividad laboral resulta agradable o desagradable al trabajador. Palma sostiene que son siete los factores o las condiciones de la satisfacción laboral, a continuación, se explican cada una de estas.

2.3.9.1. *Condiciones físicas y/o materiales.*

Según Palma (2004), estas condiciones físicas y/o materiales comprenden la infraestructura y son los medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas. El espacio físico, el ruido, ventilación, calor o contaminación, etc., son variables que afectan el clima organizacional. Muchos trabajadores no logran producir de la misma manera cuando las condiciones no son las adecuadas, es decir, cuando falta una o varias de estas condiciones (comodidad, amplitud, ventilación, privacidad, disponibilidad de servicios, limpieza y orden es importante para la satisfacción). Estas condiciones son importantes; aunque no determinantes, para el desarrollo óptimo de las funciones de cualquier trabajador dado forman parte de los procesos de soporte en el sistema de la gestión de toda institución o empresa.

2.3.9.2. *Beneficios laborales y/o remunerativos*

Expresan el grado de complacencia o de acuerdo en relación con la remuneración económica regular o adicional recibida por el trabajo realizado (Zelada, 2015). Aquí se incluye como factores influyentes la promoción y el sistema de recompensas.

Para Vroom el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio, tranquilidad, etc., si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral (Zelada, 2015, p.21).

El trabajador no solo aspira a satisfacer necesidades materiales ya que cuando alcanza estatus se siente más reconocido y con mayor confianza para ejecutar sus labores.

Tampoco se trata de que la recompensa sea un fin en sí mismo. No es más que un medio para promover, con justicia y equidad, la satisfacción en el trabajo. Si las recompensas no son pertinentes con el nivel de desempeño exigido al trabajador entonces surgirán tensiones e incomodidades que afectarán la productividad y la calidad del entorno laboral.

2.3.9.3. Políticas administrativas

Manifiestan el grado de acuerdo que el trabajador tiene “frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente al trabajador. Constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos” (Zelada, 2015). La relevancia que tienen las condiciones de trabajo no ha sido omitida por Robbins (2004). Precisamente, un componente importante en ellas es el grado de concordancia con las políticas institucionales. Dichas políticas no pueden ser estáticas ni inflexibles, deben facilitar la toma de decisiones y la prevención de conflictos. Las instituciones y empresas en general desde sus áreas de autoridad deben establecer normas precisas.

2.3.9.4. Relaciones sociales

Para Zelada (2015), “es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas”. Dichas relaciones, por ejemplo, al interior de un centro de salud expresan las interacciones entre sus trabajadores y las de estos con los usuarios. Estas interacciones si son positivas demuestran confidencialidad, responsabilidad y empatía. La calidad del desempeño laboral también se nutre de una comunicación efectiva entre pares, comprensión, respeto y ayuda mutua; de esta manera los usuarios también son beneficiarios.

2.3.9.5. Desarrollo personal

Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades importantes para su autorrealización. En otras palabras, que el entorno laboral pueda darle la oportunidad de mejorar, incrementar o desarrollar la calidad de sus conocimientos, habilidades y

actitudes con la finalidad de elevar su desempeño. Se coincide con Zelada (2015) en que el personal de un centro de trabajo debe ser competente ya que sus responsabilidades también pasan por “trabajar por su mejoramiento y progreso en cuanto a capacitación y actualización permanente para crecer y mantener su competencia profesional a fin de prestar servicios de calidad. Evitar a toda costa la ineficiencia, la mediocridad y la mala práctica”.

2.3.9.6. Desarrollo de tareas

Consiste en poner en práctica las habilidades, capacidades y competencias para poder enfrentar problemas y lograr soluciones que demanda el puesto; es decir es la capacidad para desarrollar las responsabilidades que demanda la función designada en el puesto laboral y la correcta ejecución de las tareas. El desempeño laboral se asocia a la satisfacción laboral entendida como la valoración que el trabajador hace de sus tareas. Va quedando cada vez más claro que la evaluación del desempeño en el trabajo no pasa por estudiar exclusivamente las habilidades y conocimientos que el puesto requiere.

2.3.9.7. Relación con la autoridad

El liderazgo del jefe o del director es otro de los factores a tomar en cuenta cuando estudiamos la satisfacción laboral. Nos referimos al grado de aceptación y/o de rechazo que este suscita siendo de vital importancia la percepción de que el líder es capaz de tener consideración, estima o respeto con sus subordinados. House y Dessesley (1974) afirmaron que la conducta del líder solo será más aceptable cuando se caracterice por un estilo participativo y motivador.

2.4. Glosario de términos

2.4.1. Beneficios laborales y/o remunerativos

Abarca desde el salario, la posibilidad de hacer línea de carrera y el sistema de recompensas. Es uno de los factores más influyentes en la satisfacción laboral. Si el

trabajador percibe que no los tiene en la medida suficiente entonces su rendimiento se verá mermado.

2.4.2. Carisma personalizante.

En el contexto del liderazgo es un comportamiento y una capacidad a la vez, la cual pasa por transmitir confianza, entusiasmo y respeto, generar lealtad y compromiso con una conducta honesta y coherente.

2.4.3. Consideración

Supone una relación estrecha entre los docentes y el directivo. Este respalda las propuestas de sus docentes, demuestra empatía con sus necesidades e intereses, los tiene en cuenta y es accesible a sus demandas. El trato individual logra que los docentes sientan que son valiosos para la organización.

2.4.4. Comunicar visión compartida.

Cualidad de los líderes transformacionales que les permite influenciar en los miembros de su grupo humano u organización y motivar así en ellos un cambio de visión.

2.4.5. Condiciones de trabajo

Comprende los elementos materiales (espacio, tecnología, por ejemplo), remunerativos y psicosociales que el trabajador requiere para cumplir con las tareas propias del puesto que ocupa.

2.4.6. Estilo de liderazgo

Es la manera en que un individuo o un equipo se lleva a cabo el proceso de persuasión o inducción para conseguir determinados objetivos comunes. Los estilos de liderazgo van desde cómo se perciben los líderes, cómo ejercen su rol y cómo se relacionan con sus pares y sus seguidores dentro y fuera de la organización.

2.4.7. Estimulación intelectual

Conducta propia del líder que se expresa en promover las nuevas ideas y la toma de responsabilidades entre sus seguidores, saber aplicar un criterio racional para la solución de problemas, desistir de imponer conductas sino motivar a que estas adoptadas por el grupo humano al que se pertenece.

2.4.8. Gestionar eficazmente la instrucción

Consiste en articular los recursos humanos y materiales dentro de las escuelas en función del trabajo docente. Son prácticas que le caracterizan la dotación de personal con el interés y la capacidad para profundizar las acciones de la escuela, proveer apoyo a los docentes en lo que se refiere a la supervisión y evaluación de su trabajo. Así mismo el monitoreo, básicamente, de los logros que van alcanzando los estudiantes.

2.4.9. Inspiración

Trae consigo la idea de “visión de futuro del centro”. En otras palabras, se trata por medio del liderazgo el establecimiento de objetivos y la forja de un sólido sentido de identidad con la organización. Este último tiene que ser racional y afectivo a la vez.

2.4.10. Liderazgo

Es un proceso consciente donde el líder influye en sus seguidores para el logro de objetivos que supongan un cambio. El contexto en el que ocurre dicho proceso es las relaciones y las organizaciones sociales.

2.4.11. Liderazgo instruccional

Enfoque en que se resalta la importancia del contexto organizacional (escuela) en los resultados alcanzados por los estudiantes. En él juega un papel primordial el director.

2.4.12. Liderazgo transformacional

Enfoque centrado en el factor humano como pilar de la organización. Se caracteriza por formar líderes carismáticos, conscientes de las diferencias individuales, capaces de involucrar a los demás en objetivos colectivos y estimular a su grupo humano al cambio de ideas y actitudes.

Reconocimiento personal y social. Esta sensación puede ser positiva o negativa y tiene un doble origen: el puesto (si este representa un estímulo para la inteligencia y el desarrollo profesional) y el líder (si el trabajador percibe que merece la consideración y el respeto de quien representa la política y los valores institucionales).

2.4.13. Satisfacción laboral

Es el resultado del clima organizacional. También puede ser expresado a través de cómo siente el trabajador en su puesto, de su compromiso con los valores e ideales que se privilegian en su centro de labores.

2.4.14. Tolerancia psicológica

Así llamaba Bernard Bass a este factor útil para resolver conflictos y afrontar momentos complicados. Las conductas que ilustran este factor serían tomar con madurez los errores cometidos y aprovecharlos como una oportunidad de aprendizaje y emplear un carácter distendido para crear atmósferas pertinentes para tratar incontables problemas propios de la vida organizacional.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Formulación de las hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

“Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

- a) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.
- b) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.
- c) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y políticas administrativas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.
- d) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.
- e) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y desarrollo personal de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.
- f) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y desarrollo de tareas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.
- g) “Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

3.2. Identificación de las variables

Las variables que se identifican y se clasifican a continuación, se ha realizado según la propuesta del maestro Elías Mejía (2013, p.83-89). A continuación, se presenta la identificación de las variables del presente estudio:

- ✓ **Variable 1: Estilo de liderazgo**
 - a) Por su naturaleza: Atributiva
 - b) Por la posición de su característica: Categórica
 - c) Por el método de estudio: Cuantitativo
 - d) Por los valores que adquiere: Politómicas

- ✓ **Variable 2: Satisfacción laboral**
 - a) Por su naturaleza: Atributiva
 - b) Por la posición de su característica: Categórica
 - c) Por el método de estudio: Cuantitativo
 - d) Por los valores que adquiere: Politómicas

3.3. Metodología de la investigación

3.3.1. Operacionalización de variables

Las variables del presente estudio han sido operacionalizadas en coherencia a los supuestos teóricos desarrollados en el capítulo dos “Marco teórico” de este informe de investigación en donde se desarrollan ampliamente cada una de las variables en base a los supuestos teóricos de cada autor principal. A continuación, se explica cada la operacionalización de cada una de las variables.

La variable estilo de liderazgo, definida como la manera en que el equipo directivo del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico lleva a cabo el proceso de persuasión o inducción para conseguir lograr los objetivos comunes institucionales. Los estilos de liderazgo van desde cómo son percibidos los líderes, cómo ejercen su rol y cómo se relacionan con sus pares y sus seguidores dentro y fuera de la institución. De acuerdo al autor principal del marco teórico de la presente investigación los estilos de liderazgo son dos: El liderazgo instruccional y el liderazgo transformacional; respecto al primero se puede afirmar que se caracteriza por su alto carisma personalizante, la consideración individual que el líder demuestra hacia su equipo; la estimulación intelectual que pone en práctica para garantizar el involucramiento de los integrantes de la institución para el logro de los objetivos comunes; así como la inspiración que demuestra en forma

permanente y la tolerancia psicológica que logra finalmente impulsar a los integrantes de la institución.

El segundo estilo de liderazgo, es el denominado liderazgo transformacional, que según el autor principal del marco teórico del presente estudio; se caracteriza por comunicar la visión compartida de la institución; así mismo gestiona eficazmente la institución y promueve un clima que facilita el aprendizaje entre los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado, respecto a la variable satisfacción laboral; definida como el resultado del clima organizacional; el cual puede ser expresado a través de cómo se siente el personal del instituto en su puesto, respecto incluso a su compromiso con los valores e ideales que se privilegian en la institución. De acuerdo a lo propuesto por el autor principal del marco teórico del presente estudio; la satisfacción laboral del personal de cualquier institución se encuentra estrechamente implicada con las condiciones físicas y/o materiales con los que cuenta el personal de la institución; así como con los beneficios laborales y/o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desarrollo de tareas, así como la relación con la autoridad, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Tabla 3 Indicadores por dimensión y por variables de estudio

“Variable	Dimensión	Indicadores	Peso
Estilos de liderazgo	Liderazgo instruccional	• Carisma personalizaste	14.89
		• Consideración individual	19.15
		• Estimulación intelectual	21.28
		• Inspiración	12.77
		• Tolerancia psicológica	10.64
	Liderazgo transformacional	• Comunica visión compartida	6.4
		• Gestiona eficazmente la institución	8.51
		• Promueve clima que facilita el aprendizaje	6.38
	TOTAL		100%
	Condiciones físicas y/o materiales	• Elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.	13.88

Satisfacción laboral	Beneficios laborales y/o remunerativos	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. 	11.11
	Políticas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. 	13.88
	Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. 	11.11
	Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. 	11.11
	Desarrollo de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora. 	16.67
	Relación con la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. 	16.67
	TOTAL		100%”

3.3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación realizada es de carácter correlacional ya que se estableció la relación entre estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Y el alcance es sólo a los docentes del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico.

3.3.3. Población

La población del presente estudio está conformada por 80 docentes, entre nombrados y contratados que laboran en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Los docentes en su mayoría, casi el 80% de ellos son egresados de la institución y sus edades fluctúan entre 30 y 60 años; existe mayor frecuencia de docentes de sexo

femenino y casi el 70% del total de los docentes activos del instituto son egresados de la institución, la mayoría cuenta con estudios concluidos de maestría y sólo un 30% cuenta con estudios de doctorado. Esta población docente se caracteriza por su alto compromiso profesional y su marcada calidad humana como resultado del carisma de la espiritualidad del sagrado corazón, sello característico de la identidad institucional. Debido a su trayectoria formativa, así como los resultados en la formación docente; el IPNM es reconocido a nivel nacional por brindar un servicio de calidad y por lo mismo, su personal docente formador es objeto de reconocimiento a nivel nacional.

3.3.4. Diseño

- Diseño: “El estudio es no experimental de corte transversal porque se tomarán los datos directamente del personal en un solo momento, y no se produce control de las variables” (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2016).
- Método: “En la investigación se utilizará el método Inductivo–deductivo pues se partirá de la toma de datos a cada uno del personal para verificar y evaluar los resultados” (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2016).

3.3.5. Instrumentos

La técnica de colecta de datos que se utilizó en la investigación fue la encuesta y como instrumento se han empleado dos cuestionarios estandarizados. A continuación, se pasa a explicar cada uno de ellos.

3.3.5.1. Cuestionario sobre el estilo de liderazgo.

Es un instrumento estandarizado denominado “Cuestionario de percepción de estilo de liderazgo en directores de instituciones educativas aplicado al profesorado” y adaptado por Bass (1988); Maureira (2004) y Lorenzo, (2004); el cual se ajusta perfectamente a uno de los objetivos específicos de la presente investigación por lo cual ha sido utilizado. La aplicación de este cuestionario permitió identificar el estilo y nivel de liderazgo del equipo directivo del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico (IPNM) según la percepción de sus docentes. El cuestionario consta de cuarenta y siete ítems,

de los cuales 37 pertenecen a la dimensión de liderazgo instruccional y diez ítems pertenecen a la dimensión liderazgo transformacional, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 4 Estructura del cuestionario de estilo de liderazgo

DIMENSIONES	INDICADORES	%	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS
Liderazgo Instruccional	Carisma personalizante	14.89	7	1,2,3,4,5,6,7.
	Consideración individual	19.15	9	8,9,10,11,12,13,14, 15,16.
	Estimulación intelectual	21.28	10	17,18,19,20,21,22,23,24,25,26
	Inspiración	12.77	6	27,28,29,30,31,32.
	Tolerancia psicológica	10.64	5	33,34,35,36,37.
Liderazgo transformacional	Comunica visión compartida	6.4	3	38,39,40
	Gestiona eficazmente la instrucción	8.51	4	41,42,43,44
	Promueve clima que facilita el aprendizaje	6.38	3	45,46,47
TOTAL		100%	47	

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue aplicado en forma directa y colectiva al total de los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, que conforman la población y muestra del presente estudio, un total de ochenta docentes del IPNM con el fin de recoger su percepción sobre el estilo de liderazgo del equipo directivo.

Escala de opiniones sobre satisfacción laboral. Es un instrumento también estandarizado, denominado “Escala de satisfacción laboral SL-SPC (1999) de Sonia

Palma Carrillo, fue estandarizada en Perú - Lima por Sonia Palma Carrillo. Tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva”. Para efectos de la presente investigación su aplicación fue directa y en forma colectiva, aprovechando un evento que congregó todo el personal docente en la sala de actividades y con autorización de las autoridades del instituto; dicha aplicación respondió a uno de los objetivos del presente estudio referido a medir el nivel de satisfacción laboral de los docentes formadores del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico (IPNM) de acuerdo a los factores de dicha escala. El instrumento está conformado por “36 ítems asociados a 7 factores distribuidos de la siguiente manera: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems); Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems); Políticas Administrativas (5 ítems); Relaciones Sociales (4 ítems); Desarrollo Personal (6 ítems); Desempeño de Tareas (6 ítems); Relación con la Autoridad (6 ítems); tal como se aprecia en la siguiente tabla”.

Tabla 5 Estructura de la escala de satisfacción laboral

DIMENSIONES	INDICADORES	%	CANTIDAD DE ÍTEMS	ÍTEMS
Condiciones físicas y/o materiales	Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma	13.89	5	1, 13, 21, 28, 32.
Beneficios Laborales y/o remunerativos	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza	11.11	4	2, 7, 14, 22.
Políticas Administrativas	El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	13.89	5	8, 15, 17, 23, 33.
Relaciones Sociales	El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas	11.11	4	3, 9, 16, 24.
Desarrollo Personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.	16.67	6	4, 10, 18, 25, 29, 34.

Desarrollo de tareas	La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora	16.67	6	5, 11, 19, 26, 30, 35.
Relación con la autoridad	La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidiana	16.67	6	6, 12, 20, 27, 31, 36.
TOTAL		100%	36"	

Fuente: Elaboración propia

3.3.5.2. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez “indica la capacidad del instrumento para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas. Un instrumento tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir" (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 201). A continuación, se presenta información de la validez interna de los instrumentos utilizados en la presente investigación, extraídos de las fichas técnicas correspondientes.

3.3.5.3. Validez interna

La validación interna “se realiza a través de la correlación de Pearson ítem – test corregida, donde se espera que la correlación sea igual o mayor a 0.20 según Henry E. Garrett” (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2016).

Tabla 6 Estadístico total-elemento 1

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
s1	116,87	317,552	,299	,885
s2	117,20	279,600	,870	,872
s3	116,67	315,952	,302	,884
s4	116,33	306,524	,858	,880
s5	117,60	283,543	,680	,876
s6	118,60	287,686	,618	,877
s7	116,13	316,410	,391	,884

s8	117,07	321,638	,234	,890
s9	119,33	340,524	,734	,896
s10	118,87	295,981	,667	,878
s11	119,33	317,238	,221	,886
s12	118,93	298,067	,583	,879
s13	119,47	325,981	,258	,889
s14	118,47	302,267	,386	,883
s15	117,73	298,352	,423	,882
s16	119,07	342,352	,729	,897
s17	118,87	295,981	,667	,878
s18	117,27	276,352	,900	,870
s19	119,20	324,886	,245	,890
s20	117,20	308,743	,327	,884
s21	116,60	305,114	,613	,880
s22	116,53	310,410	,351	,883
s23	117,67	320,095	,210	,891
s24	117,33	293,381	,597	,878
s25	116,60	292,971	,633	,878
s26	116,80	284,171	,618	,877
s27	117,33	291,095	,722	,876
s28	116,47	300,124	,713	,878
s29	117,60	283,543	,680	,876
s30	118,60	287,686	,618	,877
s31	116,13	316,410	,391	,884
s32	117,07	321,638	,234	,890
s33	119,33	340,524	,734	,896
s34	116,60	292,971	,633	,878
s35	116,80	284,171	,618	,877
s36	117,33	293,381	,597	,878

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), de S. Palma, 2005.

De acuerdo a la validación interna según Garrett H. la correlación elemento-total corregido debe ser mayor o igual a 0.20. Los resultados obtenidos en la tabla 3 cumplen con este criterio, por tanto, existe validez interna en el instrumento.

Tabla 7 Estadístico total-elemento 2

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
--	--	--	--	--

I1	179,80	364,171	,258	,975
I2	179,93	364,495	,278	,976
I3	180,13	363,981	,535	,974
I4	180,33	349,667	,779	,973
I5	180,13	349,552	,891	,973
I6	179,87	349,410	,897	,973
I7	180,00	353,143	,889	,973
I8	180,40	345,971	,904	,973
I9	180,27	353,352	,659	,974
I10	180,13	349,552	,891	,973
I11	180,13	367,695	,257	,975
I12	180,27	353,352	,659	,974
I13	180,13	367,695	,257	,975
I14	179,87	360,410	,805	,974
I15	180,20	346,029	,765	,974
I16	180,27	349,638	,804	,973
I17	180,13	349,695	,670	,974
I18	180,27	342,352	,861	,973
I19	180,27	349,638	,804	,973
I20	180,00	353,286	,613	,974
I21	179,87	360,410	,805	,974
I22	180,13	371,410	,218	,975
I23	180,47	367,838	,261	,975
I24	180,33	360,524	,373	,975
I25	180,13	356,695	,587	,974
I26	180,40	360,400	,552	,974
I27	179,87	360,410	,805	,974
I28	179,87	360,410	,805	,974
I29	179,87	360,410	,805	,974
I30	180,00	353,143	,889	,973
I31	180,33	346,952	,883	,973
I32	180,00	353,143	,889	,973
I33	180,07	352,210	,840	,973
I34	180,00	353,143	,889	,973
I35	179,80	356,029	,580	,974
I36	179,87	361,552	,383	,975
I37	180,33	355,095	,680	,974
I38	180,27	353,924	,762	,974
I39	180,07	358,495	,726	,974
I40	180,07	349,638	,804	,973
I41	180,07	352,210	,840	,973
I42	180,07	352,924	,807	,973
I43	179,67	360,381	,449	,975

I44	180,07	358,495	,726	,974
I45	180,00	353,143	,889	,973
I46	179,93	356,495	,844	,974
I47	179,93	356,495	,844	,974

Fuente. Bass (1988); Maureira (2004) y Lorenzo, (2004)

El análisis de “Garrett H. la correlación elemento-total ≥ 0.20 . Los resultados según la tabla anterior indican el cumplimiento del criterio, indicando así, la existencia de la validez interna en el instrumento evaluado.

3.3.5.4. *Confiabilidad del instrumento: consistencia interna*

El criterio de confiabilidad del instrumento mide el grado de consistencia interna y precisión en la medida, en donde a mayor precisión menor es el error.

De acuerdo a las características de las variables de la presente investigación, que poseen ítems que tienen como respuesta más de dos alternativas, la confiabilidad que se recomienda es la del Coeficiente de Alfa Cronbach; que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida; fue desarrollado por J. L. Cronbach (1951) “mide la consistencia interna del instrumento, el cual requiere de una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. La fórmula de este coeficiente” es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K:** El número de ítems
 $\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 8 Criterios de confiabilidad

“Elevada confiabilidad	0.90 a 1
Aceptable confiabilidad	0.75 a 0.89
Regular confiabilidad	0.50 a 0.74
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
No es confiable	0”

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista, 2010.

Tabla 9 Confiabilidad de los instrumentos

Variable/ dimensión	Alfa de Cronbach	N° de ítems	Validación
Satisfacción laboral	0.885	36	Aceptable
liderazgo	0.974	47	Excelente

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los índices de confiabilidad según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad del instrumento de la variable satisfacción laboral es aceptable y la variable liderazgo tiene excelente confiabilidad, por tanto, hay precisión en el instrumento.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta parte del informe de investigación se presentan tres apartados: el procesamiento, el análisis e interpretación de los datos; el proceso de prueba de las hipótesis y la discusión de los resultados. A continuación, se presenta cada uno de ellos:

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

Los datos obtenidos luego de la aplicación de los dos instrumentos a 80 docentes de IPNM 2017 son los siguientes:

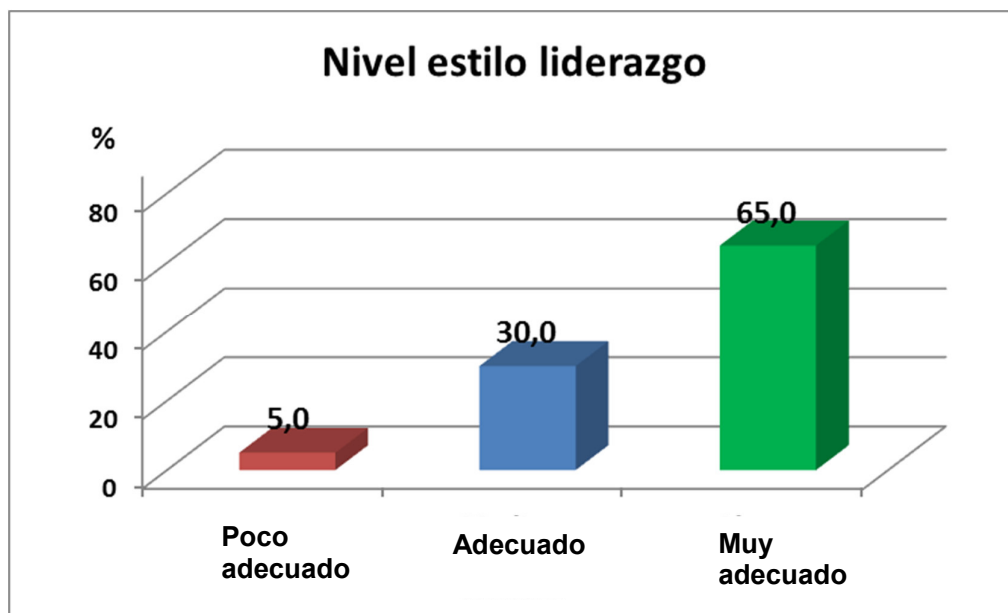


Figura 11 Estilo de Liderazgo

Tabla 10 Estilo de liderazgo

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poco adecuado (47-109)	4	5,0
Adecuado (110-171)	24	30,0
Muy adecuado (172-235)	52	65,0
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 65.0% de la población percibe el ejercicio de un estilo de liderazgo muy adecuado en las autoridades del IPNM, seguido del 30% que percibe un nivel adecuado de estilo de liderazgo, y el 5,0% percibe un nivel poco adecuado de estilo de liderazgo.

Los rasgos más importantes que caracterizan a un líder son: “alto nivel de impulso personal que se caracteriza por su dinamismo, determinación, fuerza de voluntad y tenacidad, deseo de dirigir, motivación para influir en los demás, integridad personal (sentido de ética, honradez y autenticidad), confianza en sí mismo y optimismo (Newstrom”, 2011, p.171).

Se requiere ir cambiando el rol directivo desde un enfoque tecnocrático y gerencial alejado de las aulas hacia un liderazgo que inspire a la comunidad educativa y genere relaciones humanas que permitan calidad de vida laboral, por lo expresado en los resultados parece indicar que existe una percepción buena respecto a la existencia de liderazgo.

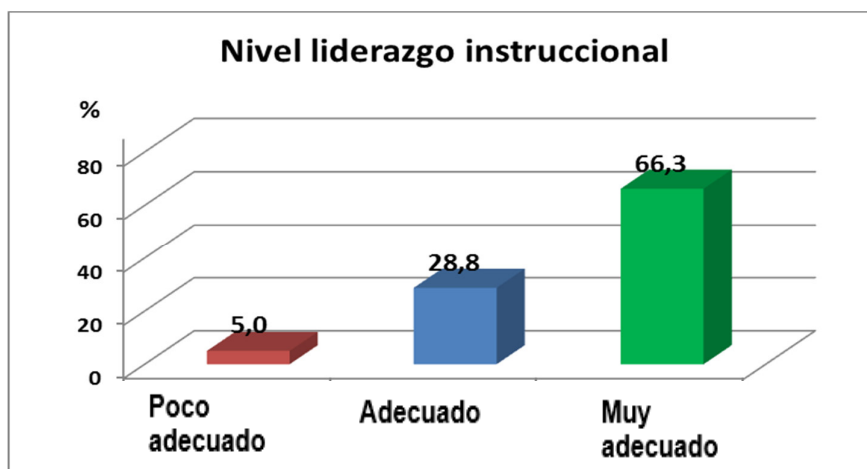


Figura 12 Liderazgo instruccional

Tabla 11 Liderazgo instruccional

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poco adecuado (37-80)	4	5,0
Adecuado (87- 135)	23	28,8
Muy adecuado (136-185)	53	66,3
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 66.3% percibe un nivel de estilo de liderazgo instruccional muy adecuado, seguido del 28,8% que percibe un nivel de estilo de liderazgo adecuado, y el 5,0% percibe un nivel de estilo de liderazgo instruccional poco adecuado.

Al liderazgo instruccional se le ha criticado porque su impacto y sustentabilidad “no estaría asociado al desarrollo de nuevos liderazgos ni a la creación de capacidades en la organización escolar” (Murillo, 2006, p.7). Este tipo de liderazgo responde a un

planteamiento implícitamente jerárquico. Nos encontramos frente a un enfoque de la dirección para la estabilidad, no para el cambio.

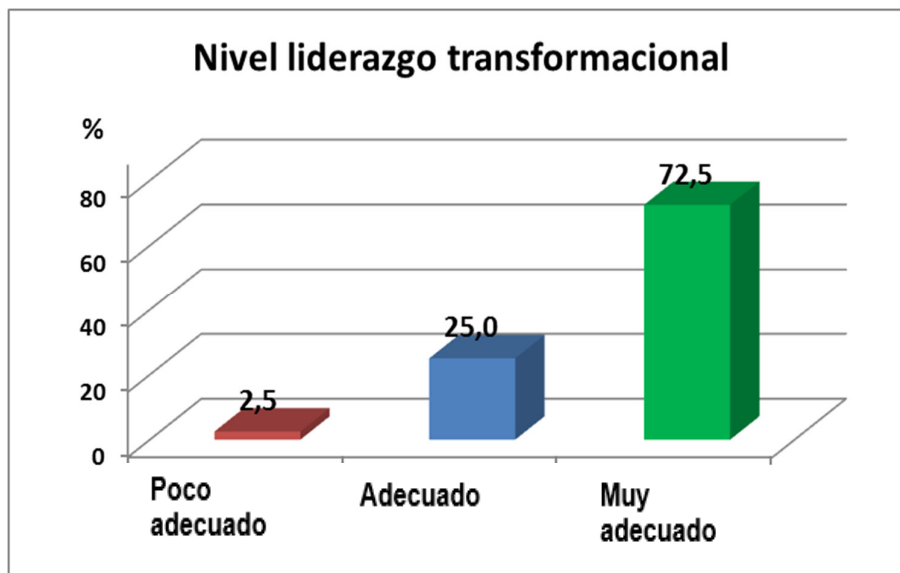


Figura 13 Liderazgo transformacional

Tabla 12 Liderazgo transformacional

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poco adecuado (10-23)	2	2,5
Adecuado (24-36)	20	25,0
Muy adecuado (37-50)	58	72,5
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 72.5% percibe un nivel de estilo de liderazgo transformacional muy adecuado, seguido del 25,0% que percibe un nivel de estilo de liderazgo transformacional adecuado, y el 2,5% percibe un nivel de estilo de liderazgo transformacional poco

adecuado. Como se puede observar al comparar el liderazgo instruccional y transformacional es el último el predominante.

El “liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización” (Moreira, 2010, p.33)

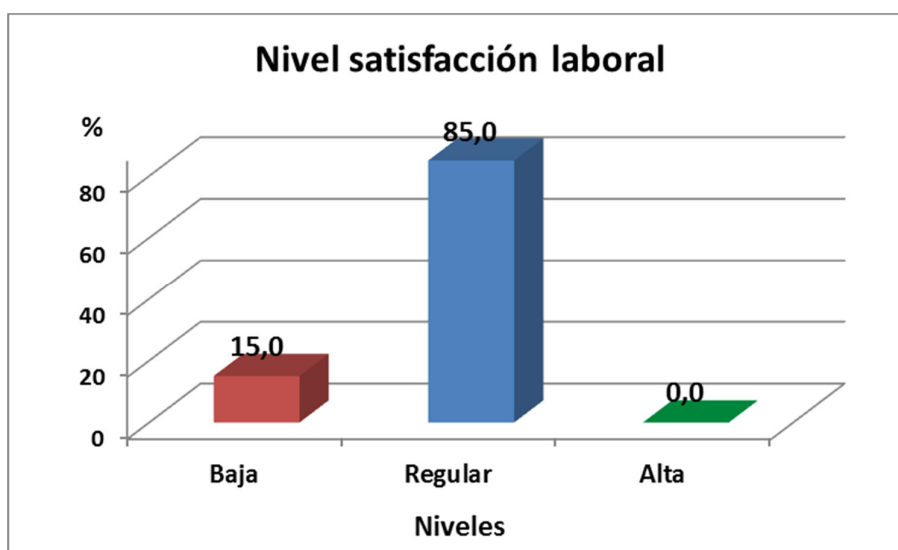


Figura 14 Satisfacción laboral

Tabla 13 Satisfacción laboral

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja (0-111)	12	15,0
Regular (112-148)	68	85,0
Alta (149-180)	---	---
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 85,0% expresa tener un nivel de satisfacción laboral regular, seguido del 15,0% que expresa tener un nivel de satisfacción laboral bajo, mientras que el nivel alto de

satisfacción laboral no figura; esto significa que ningún encuestado percibe tener una alta satisfacción laboral en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, una realidad que debe ser analizada a profundidad. Una satisfacción alta significa que el trabajador se siente cómodo y realizado en su centro de trabajo.

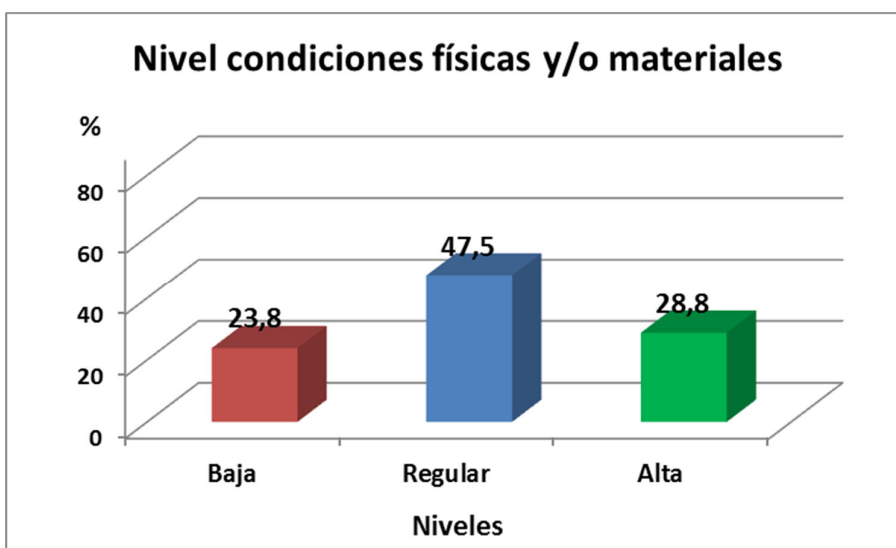


Figura 15 Condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral

Tabla 14 Condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral

Nivel /Puntos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja (0-14)	19	23,8
Regular (15-19)	38	47,5
Alta (20-25)	23	28,8
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 47,5% percibe un nivel regular de las condiciones físicas y/ o materiales en la institución, seguido de un 28,8% que percibe un nivel alto y el 23,8% restante percibe un nivel bajo. Esto significa que, desde la percepción de los docentes, las condiciones físicas y materiales en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico son aceptables.

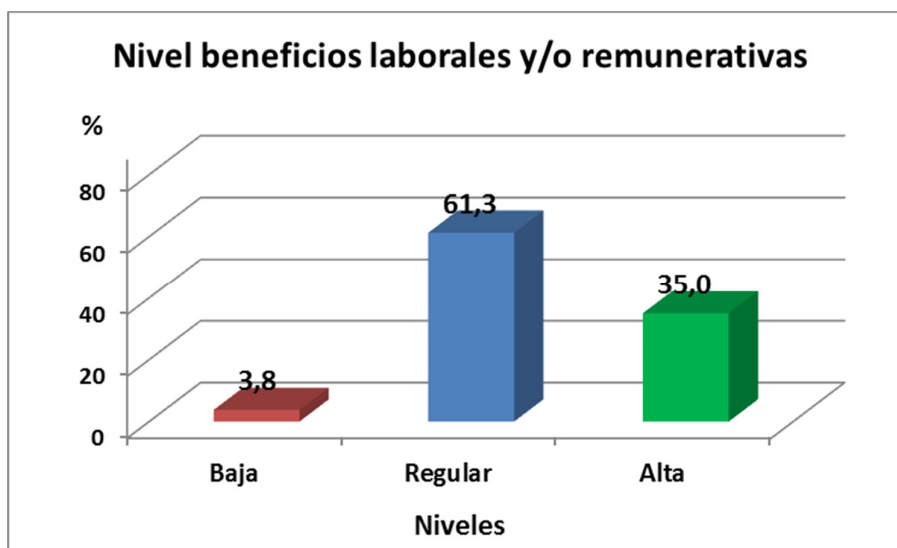


Figura 16 Beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral

Tabla 15 Beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje
Baja (0-8)	3	3,8
Regular (9-14)	49	61,3
Alta (15-20)	28	35,0
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 61,3% de los docentes encuestados percibe tener un nivel regular de beneficios laborales y/ o remunerativas en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, seguido de un 35,0% que percibe tener un nivel alto y un 3,8% de la población encuestada percibe tener el nivel bajo de beneficios laborales y/ o remunerativas en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Estos resultados evidencian que el mayor porcentaje está conforme con los beneficios y remuneraciones que percibe en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Sin embargo “Herzberg advierte que para motivar a los trabajadores se debe aportar algo más que salario y buenas condiciones de trabajo; es necesario ofrecer al trabajador las oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulos, responsabilidad y avance” (Muñoz, 2005, p.61).

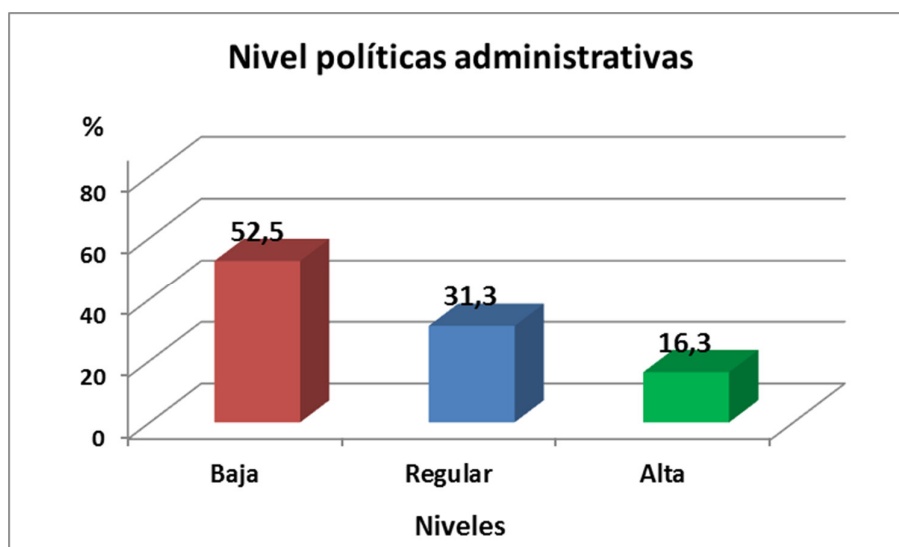


Figura 17 Políticas administrativas de la satisfacción laboral

Tabla 16 Políticas administrativas de la satisfacción laboral

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja (0-14)	42	52,5
Regular (15-19)	25	31,3
Alta (20-25)	13	16,3
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 52,5% de la población encuestada percibe un nivel bajo de en las políticas administrativas del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, seguido de un 31,3% que percibe un nivel regular y un 16,3% que percibe un nivel de políticas administrativas alto. (Zelada, 2015) considera a la política administrativa “los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente al trabajador. Constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos”. El predominio de un nivel bajo puede obedecer a la carencia de normas claras o predominio de normas estáticas e inflexibles, este último aspecto se encuentra muy marcado en instituciones públicas donde son muy lentos los cambios administrativos y de gestión.

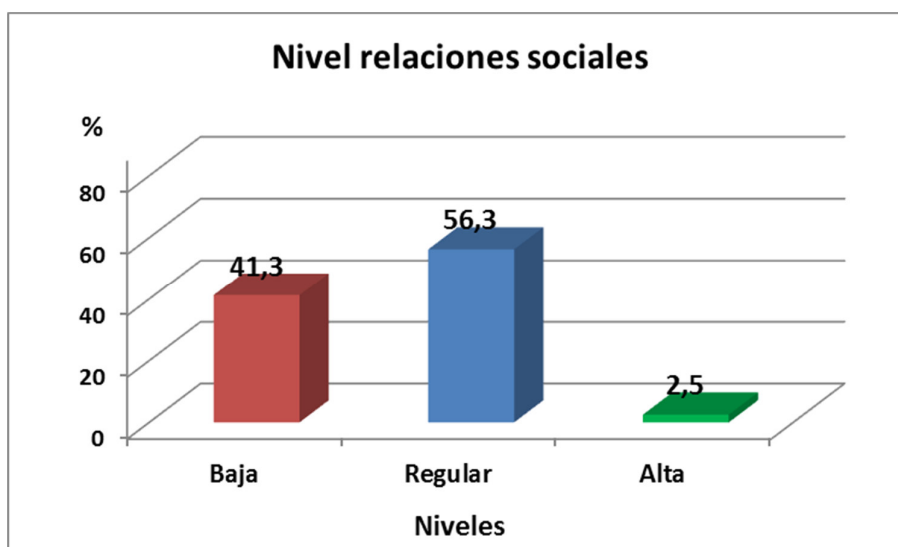


Figura 18 Relaciones sociales de la satisfacción laboral

Tabla 17 Relaciones sociales de la satisfacción laboral

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje
Baja (0-11)	33	41,3
Regular (12-16)	45	56,3
Alta (17-20)	2	2,5
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 56,3% de la población encuestada percibe un nivel regular de relaciones sociales en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, seguido de un 41,3 % que percibe un nivel bajo y un 2,5% que percibe un nivel de relaciones sociales alto.

Por los resultados podemos inferir que las relaciones interpersonales no son buenas, debemos tener presente que la calidad del desempeño laboral se alimenta de una comunicación efectiva, comprensión, respeto y ayuda mutua. ¿En qué medida el liderazgo en el pedagógico contribuye alimentar la ayuda mutua y el trabajo en equipo?

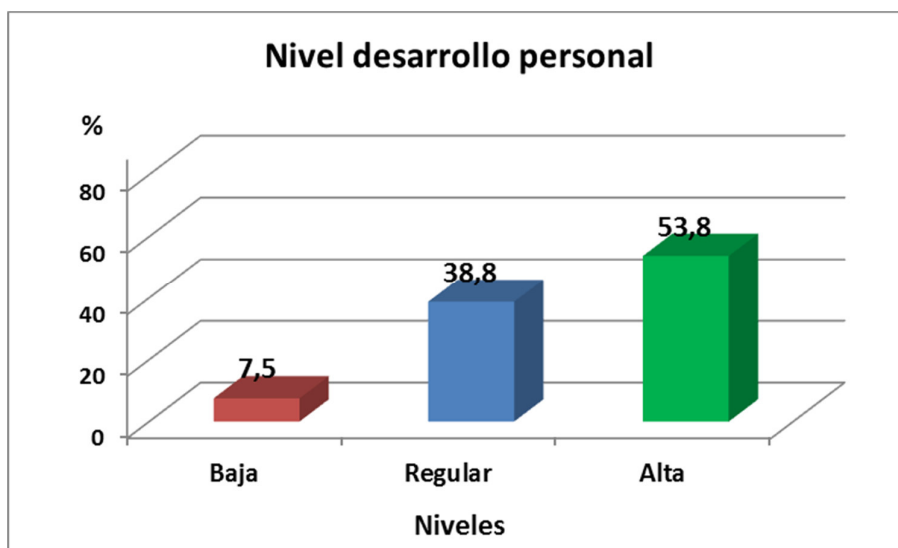


Figura 19 Desarrollo personal de la satisfacción laboral

Tabla 18 Desarrollo personal de la satisfacción laboral

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje
Baja (0-18)	6	7,5
Regular (19-25)	31	38,8
Alta (26-30)	43	53,8
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 53,8% de la población encuestada del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico percibe un nivel de desarrollo personal alto, seguido de un 38,8% que percibe un nivel de desarrollo personal regular y un 7,5% que percibe un nivel de desarrollo personal bajo. En esta dimensión de la satisfacción laboral es donde se evidencia una buena percepción por parte del personal. Es decir, el personal percibe oportunidad de mejorar y desarrollar competencias, conocimientos y habilidades, el instituto cuenta con convenios con el MINEDU que permite a los docentes participar en proyectos de capacitación y mejora continua.

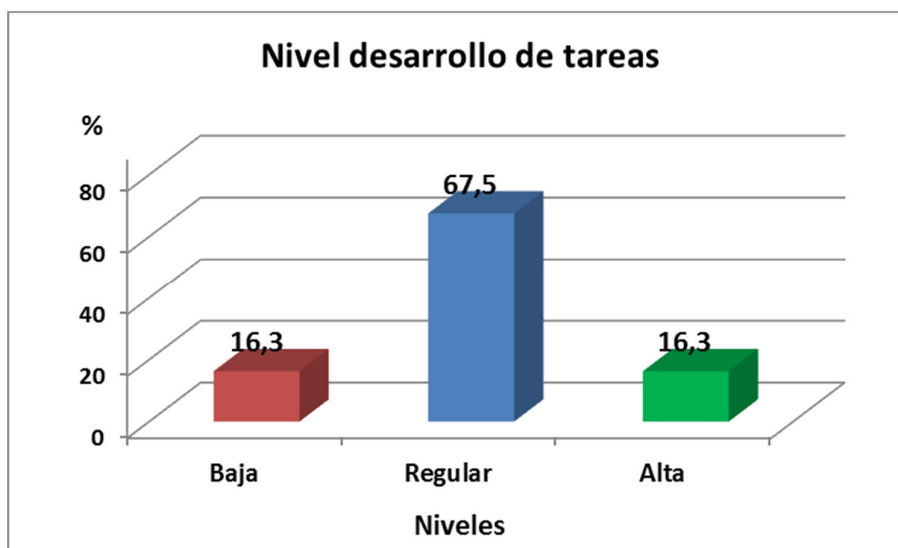


Figura 20 Desarrollo de tareas de la satisfacción laboral

Tabla 19 Desarrollo de tareas de la satisfacción laboral

Nivel / Puntos	Frecuencia	Porcentaje
Baja (0-18)	13	16,3
Regular (19-25)	54	67,5
Alta (26-30)	13	16,3
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 67,5% de la población encuestada del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico percibe un nivel regular en el desarrollo de tareas en el instituto, seguido de un 16,3% que percibe un nivel alto y un 16,3% que percibe un nivel bajo. Estos resultados permiten inferir que existe una valoración media que el trabajador hace de sus tareas realizadas en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

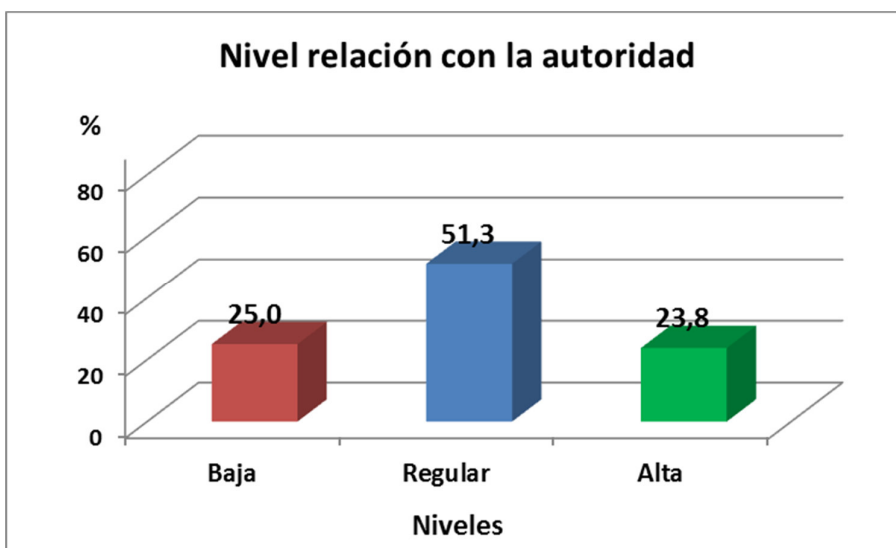


Figura 21 Relaciones con la autoridad de la satisfacción laboral

Tabla 20 Relaciones con la autoridad de la satisfacción laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja (0-18)	20	25,0
Regular (19-25)	41	51,3
Alta (26-30)	19	23,8
Total	80	100,0

La figura y la tabla muestran lo siguiente: Del total de encuestados (100%), se observó que el 51,3% de la población encuestada del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico percibe un nivel regular respecto a la relación con la autoridad, seguido de un 25,0 % que percibe un nivel bajo de relación con la autoridad y un 23,8% que percibe un nivel alto de relación con la autoridad. Estos resultados permiten afirmar que el grado de aceptación y/o de rechazo del líder y estima con sus subordinados es medio; al respecto House y Desseley (1974) afirman que la conducta del líder solo será más aceptable cuando se caracterice por un estilo participativo y motivador.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

La presente investigación plantea ocho hipótesis: una general y siete específicas. También cabe resaltar que además de considerar el coeficiente de Correlación de Spearman para demostrar las hipótesis; se menciona el comportamiento de las variables; además de algunos gráficos descriptivos con la finalidad de aportar en las interpretaciones.

Con respecto al comportamiento de las variables, se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov, la cual se muestra a continuación:

Figura 25. Comportamiento de la variable estilo de liderazgo

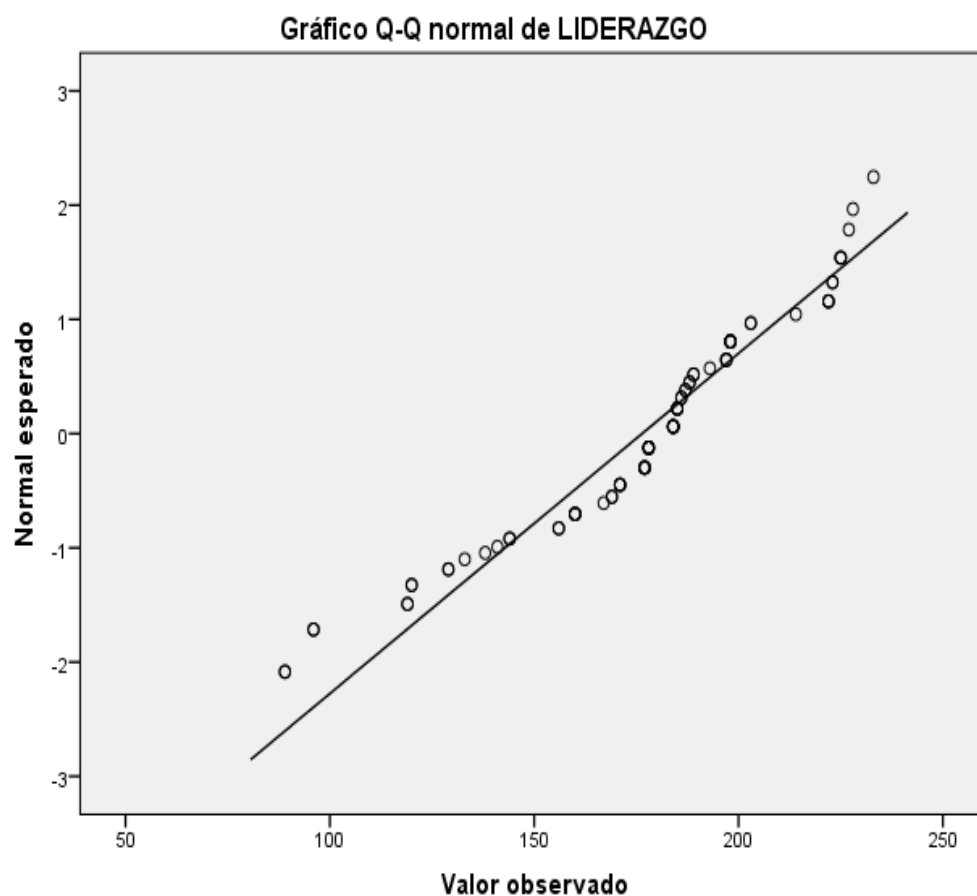


Tabla 21 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la variable estilo de liderazgo

		“ESTILO DE LIDERAZGO”
N		80
Parámetros normales ^{a,b}	Media	176,41
	Desviación estándar	33,573
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,157
	Positivo	,085
	Negativo	-,157
Estadístico de prueba		,157
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla indica que los datos no tienen una distribución normal a razón de que el nivel de significación es menor a 0.05. El gráfico muestra que hay una mayor concentración de datos entre 150 y 200; es decir a los que corresponde la valoración de “Alto” según lo establecido para la variable estilo de liderazgo (172-235)

Figura 26. Comportamiento de la variable satisfacción laboral

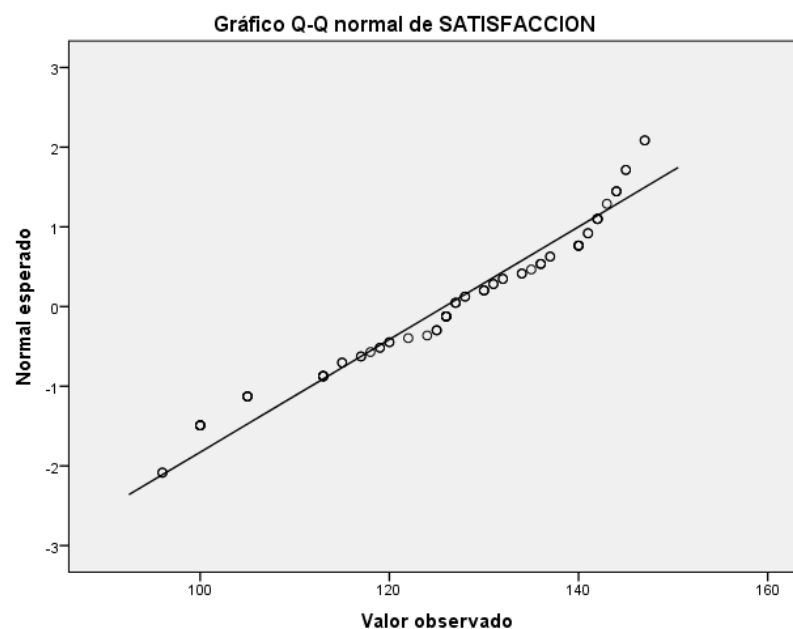


Tabla 22 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la variable satisfacción laboral

		“SATISFACCION LABORAL”
N		80
Parámetros normales ^{a,b}	Media	125,85
	Desviación estándar	14,142
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,114
	Positivo	,080
	Negativo	-,114
Estadístico de prueba		,114
Sig. asintótica (bilateral)		,013”

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla indica que los datos no tienen una distribución normal a razón de que el nivel de significación es menor a 0.05. El gráfico muestra que hay una mayor concentración de datos entre 120 y 140; es decir a los que corresponde la valoración de “Regular” según lo establecido para la variable satisfacción laboral (112-148)

Ahora bien, para las interpretaciones del coeficiente de correlación de Spearman, se utilizó la siguiente escala de Bisquerra (1987, p.189):

- Muy alta : 0.80 – 1.00
- Alta : 0.60 – 0.79
- Moderada : 0.40 – 0.59
- Baja : 0.20 – 0.39
- Muy Baja : 0.00 – 0.19

4.2.1. Hipótesis general:

“Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

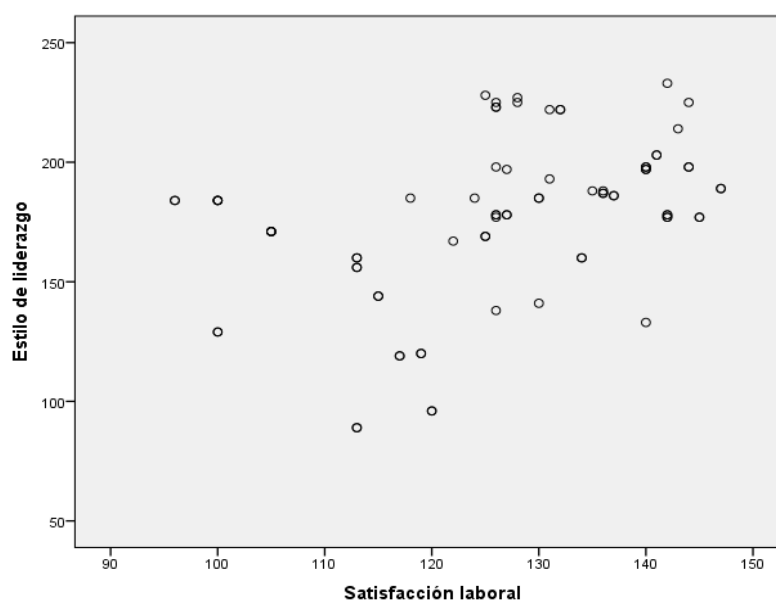


Figura 22 Diagrama de dispersión H

Tabla 23 Relación H

		“Satisfacción laboral	Estilo de liderazgo
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación de Spearman	1,000	,497**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación de Spearman	,497**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80”

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La figura y la tabla muestran una tendencia lineal positiva, y el valor de $p=0,000$ y es menor que 0,05 se acepta la hipótesis general, es decir, existe relación entre satisfacción laboral y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017; y dado el

valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,497 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

4.2.2. Primera hipótesis específica

“Existe relación significativa entre estilo de liderazgo y la dimensión condiciones físicas y/o materiales de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

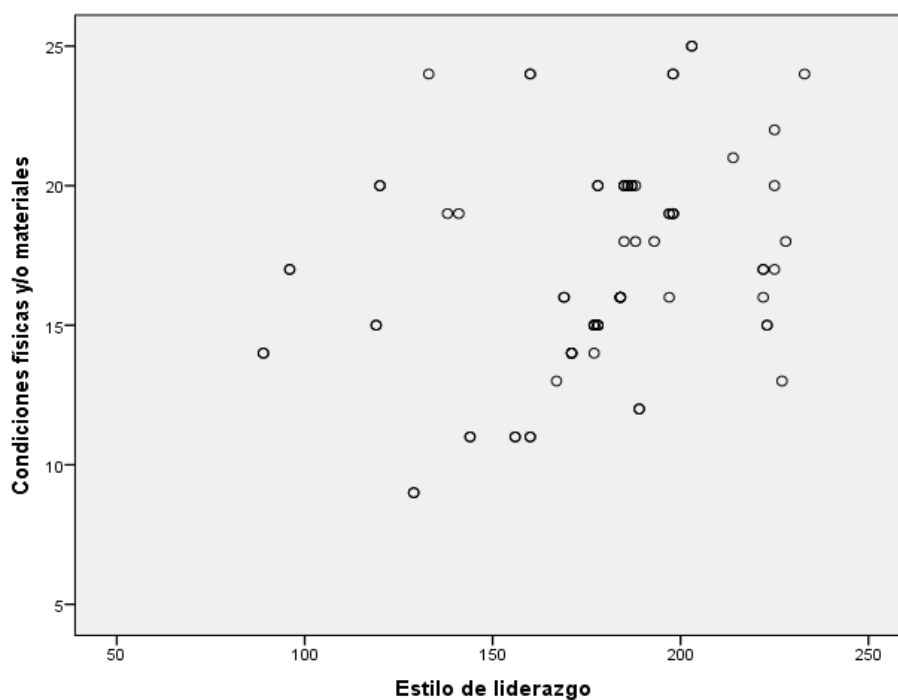


Figura 23 Diagrama de dispersión H1

Tabla 24 Relación H1

		"Liderazgo	Condiciones físicas y/o materiales
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,404**
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	.	,000

	N	80	80
	Coefficiente de correlación		
Condiciones físicas y/o materiales	Spearman	,404**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La figura y la tabla muestran una tendencia lineal positiva, y el valor de $p=0,000$ y es menor que 0,05 se acepta la hipótesis específica, es decir, existe relación entre condiciones físicas y/o materiales y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,404 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada. Todo parece indicar que el líder no determina dichas condiciones físicas y/o materiales, porque ellas puedan estar determinadas por las políticas del instituto

4.2.3. Segunda hipótesis específica

“Existe relación significativa entre liderazgo y la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

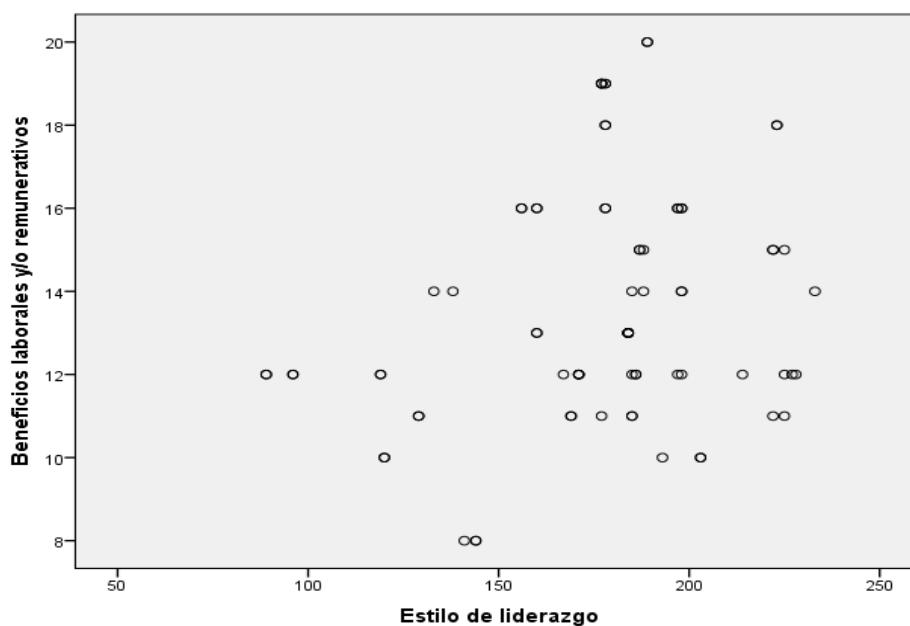


Figura 24 Diagrama de dispersión H2

Tabla 25 Relación H2

		“Liderazgo	Beneficios laborales y/o remunerativos
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,195
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	.	,840
	N	80	80
Beneficios laborales y/o remunerativos	Coefficiente de correlación	,195	1,000
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	,840	.
	N	80	80”

El gráfico y la tabla muestran que el valor de $p=0,840$ y es mayor que 0,05 no se acepta la hipótesis específica, es decir, no existe relación entre beneficios laborales y/o remunerativos y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017. Si bien puede predominar un estilo transformacional sin embargo no es líder quien determina las políticas de remuneración debido a que el instituto es una entidad pública.

4.2.4. Tercera hipótesis específica:

“Existe relación significativa entre liderazgo y la dimensión políticas administrativas de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

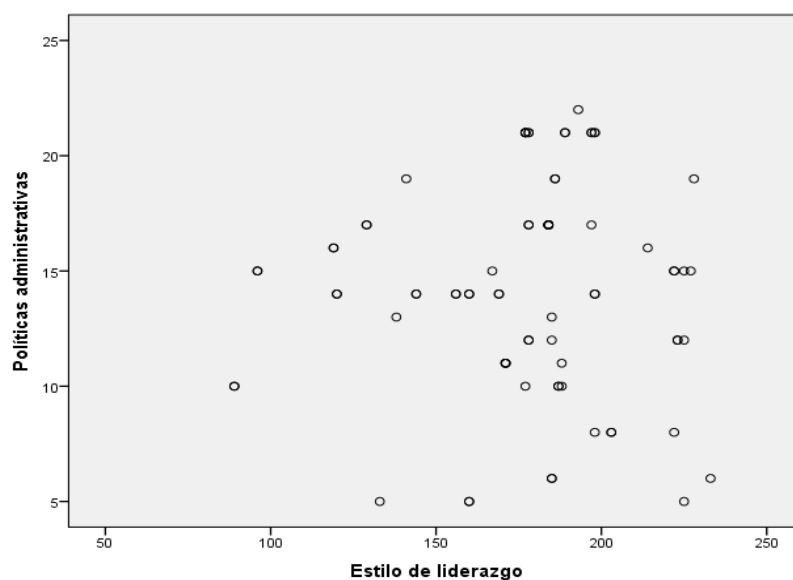


Figura 25 Diagrama de dispersión H3

Tabla 26 Relación H3

		“Liderazgo	Políticas administrativas
Liderazgo	Coefficiente de correlación Spearman	1,000	,019
	Sig. (bilateral)	.	,869
	N	80	80
Políticas administrativas	Coefficiente de correlación Spearman	,019	1,000
	Sig. (bilateral)	,869	.
	N	80	80”

La figura y la tabla muestran que el valor de $p=0,840$ y es mayor que 0,05 no se acepta la hipótesis específica, es decir, no existe relación entre políticas administrativas y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017.

Los líderes formales —aquellas personas que ocupan cargos formales de autoridad— sólo son líderes genuinos en la medida que desempeñen funciones que contribuyan a la transformación (Leithwood, 2009, p. 20). Los líderes genuinos pueden generar cambios en políticas administrativas que contribuyan a transformaciones profundas en la institución educativa. Al no existir una relación podemos inferir que el líder no genera cambios en las políticas administrativas del instituto.

4.2.5. Cuarta hipótesis específica

“Existe relación significativa entre liderazgo y la dimensión relaciones sociales de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

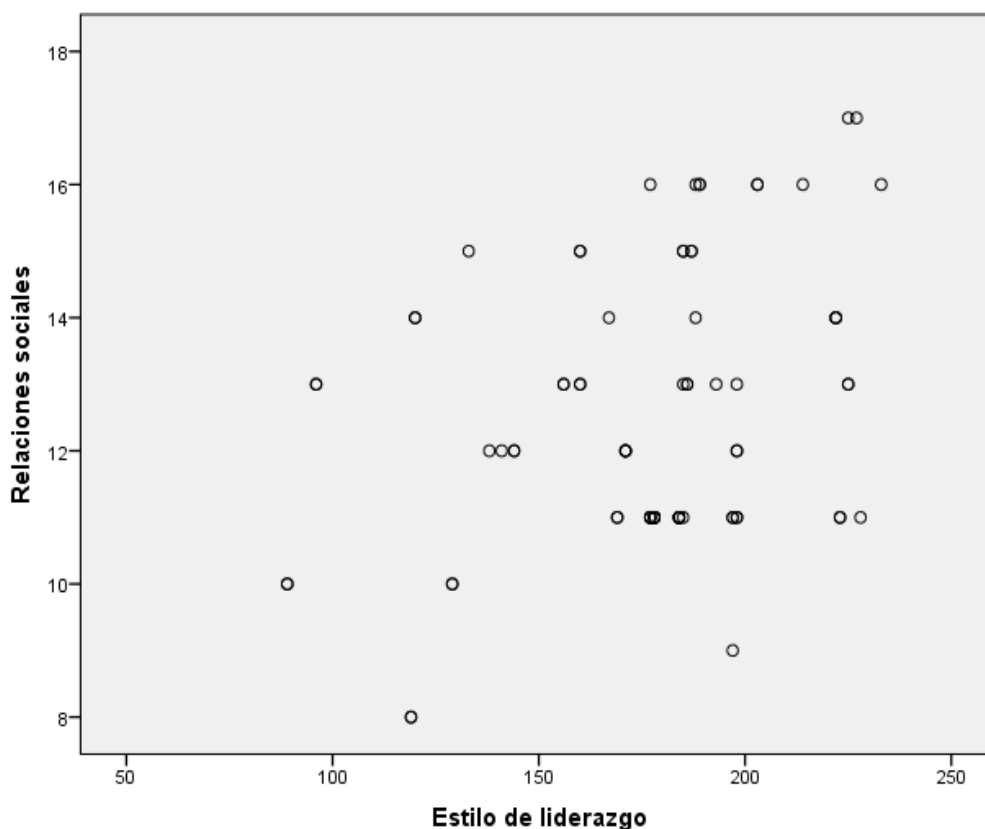


Figura 26 Diagrama de dispersión H4

Tabla 27 Relación H4

		“Liderazgo	Relaciones sociales
Liderazgo	Coeficiente de correlación Spearman	1,000	,297**
	Sig. (bilateral)	.	,007
	N	80	80
Relaciones sociales	Coeficiente de correlación Spearman	,297**	1,000
	Sig. (bilateral)	,007	.
	N	80	80”

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La figura y la tabla muestran una tendencia lineal positiva, y el valor de $p=0,007$ y es menor que 0,05 se acepta la hipótesis específica, es decir, existe relación entre relaciones sociales y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,297 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es baja.

Gibson (1996) recomienda tener en cuenta cinco dimensiones cruciales para definir satisfacción laboral. Paga, trabajo, oportunidad de ascenso, jefe y colaboradores (grado de compañerismo, competencia y apoyo con sus pares). Sin embargo, esta última dimensión es baja y la correlación con el liderazgo también es baja, un atributo importante en un líder transformador es la capacidad de conglomerar a su equipo a lograr metas conjuntas e incentivar el trabajo participativo, podemos inferir dos situaciones; el líder busca por medio de estrategias lograr dicho fin o por el contrario encuentra una atmosfera de tensión y rencillas entre las docentes que impide una atmosfera de compañerismo y apoyo conjunto.

4.2.6. Quinta hipótesis específica

“Existe relación significativa entre liderazgo y la dimensión desarrollo personal de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

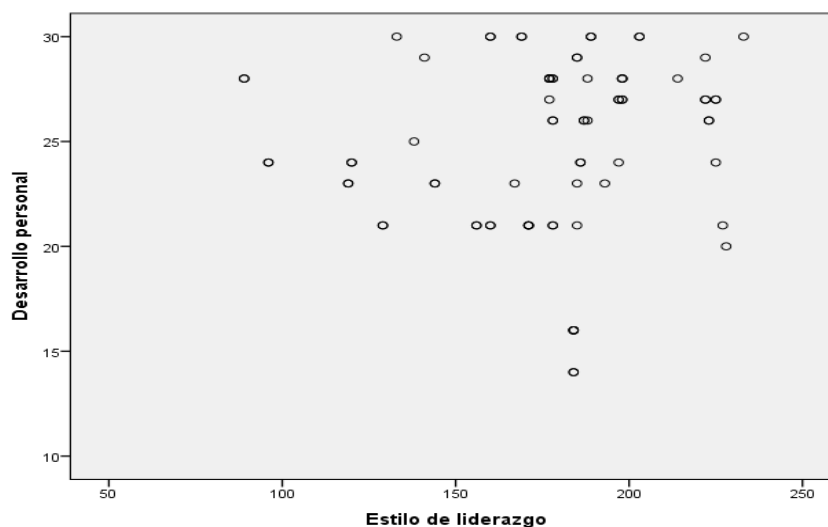


Figura 27 Diagrama de dispersión H5

Tabla 28 Relación H5

		“Liderazgo	Desarrollo personal
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,187
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	.	,096
	N	80	80
Desarrollo personal	Coefficiente de correlación	,096	1,000
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	,869	.
	N	80	80”

La figura y la tabla muestran que el valor de $p=0,096$ y es mayor que 0,05 no se acepta la hipótesis específica, es decir, no existe relación entre desarrollo personal y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017.

Al interpretar la dimensión personal, se manifiesta un desarrollo personal moderado; sin embargo, no existe correlación con el liderazgo, se infiere que el desarrollo personal es provocado por acciones propias del instituto y no por el líder, situación contradictoria por que el líder transformador impulsa con sus acciones el desarrollo personal de cada uno de los integrantes de su equipo.

4.2.7. Sexta hipótesis específica

“Existe relación significativa entre liderazgo y la dimensión desarrollo de tareas de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

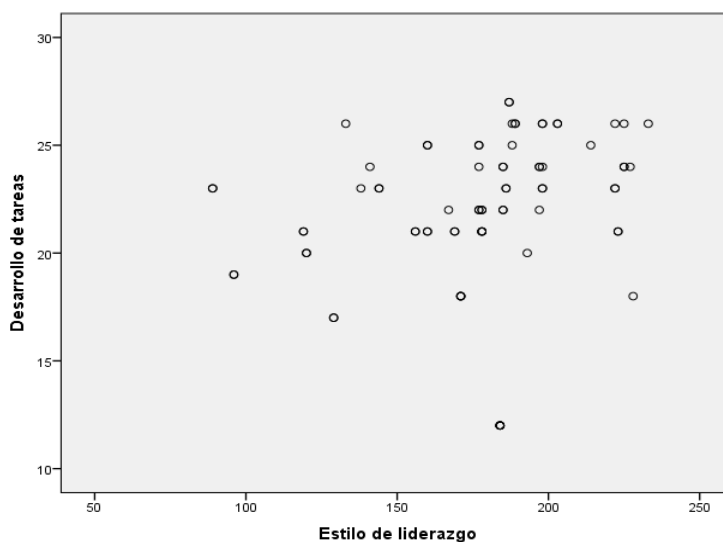


Figura 28 Diagrama de dispersión H6

Tabla 29 Relación H6

		“Liderazgo	Desarrollo de tareas
Liderazgo	Coefficiente de correlación Spearman	1,000	,410**
	Sig. (bilateral)	.	,000

	N	80	80
	Coefficiente de correlación Spearman	,410**	1,000
Desarrollo de tareas	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80"

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: El gráfico y la tabla muestran una tendencia lineal positiva, y el valor de $p=0,000$ y es menor que 0,05 se acepta la hipótesis específica, es decir, existe relación entre desarrollo de tareas y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,410 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

4.2.8. Séptima hipótesis específica

“Existe relación significativa entre liderazgo y la dimensión relación con la autoridad de satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017”.

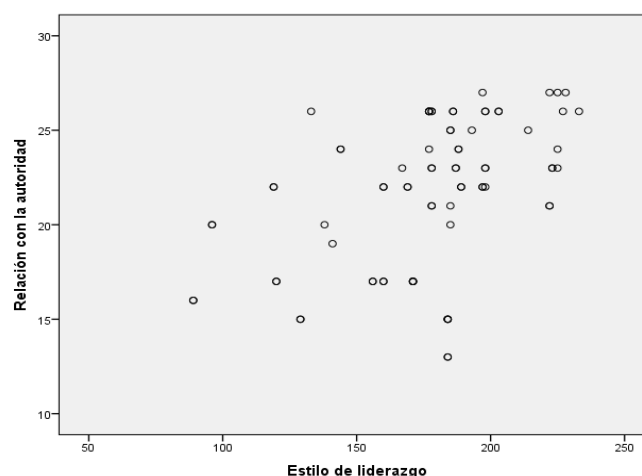


Figura 29 Diagrama de dispersión H7

Tabla 30 Relación H7

		"Liderazgo	Relación con la autoridad
Liderazgo	Coefficiente de correlación		
	Spearman	1,000	,504**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Relación con la autoridad	Coefficiente de correlación		
	Spearman	,504**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80"

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: El gráfico y la tabla muestran una tendencia lineal positiva, y el valor de $p=0,000$ y es menor que 0,05 se acepta la hipótesis específica, es decir, existe relación entre relación con la autoridad y estilo de liderazgo en los docentes del IPNM 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0,504 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada. Likert (1961, citado por Murillo Torrecilla 2006, p.3) afirmó que la conducta de un líder se caracteriza por su capacidad de promover el sentido de valía personal (relaciones positivas) y de lealtad al grupo entre los que están a su cargo, que estos puedan alcanzar altos estándares de rendimiento y que sientan un entusiasmo real para alcanzar los objetivos grupales, sin dejar de lado su nivel de conocimientos y su criterio para coordinar y planificar.

4.3. Discusión de los resultados

El objetivo principal de este trabajo fue determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico (IPNM). Así, el propósito de la investigación consistió en medir las percepciones de 80 docentes de esa institución en relación a las variables estilo de liderazgo y satisfacción laboral, a partir de la aplicación de los cuestionarios elaborados por Elizabeth Evans (estilo de liderazgo) y Sonia Palma (satisfacción

laboral). Esta tesis ha encontrado una relación positiva y con nivel de correlación moderada entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral.

Respecto al estilo de liderazgo del director, un 65% de los encuestados lo percibió en un nivel alto. De manera similar, sus dimensiones como liderazgo instruccional y liderazgo transformacional fueron consideradas con un nivel alto por el 66% y el 72,5% de los encuestados, respectivamente. Por lo tanto, las percepciones de los docentes en cuanto a dimensiones coinciden con el liderazgo en un nivel alto.

En lo referido a la satisfacción laboral, se encontró que un 85% de los docentes encuestados lo percibió en un nivel regular. Ese mismo nivel lo obtuvieron cinco dimensiones tales como condiciones físicas y materiales (47,5%), beneficios laborales y/o remunerativos (61,3%), relaciones sociales (56,3%), desarrollo de tareas (67,5%) y la relación con la autoridad (51,3%). Las excepciones fueron desarrollo personal (53,8%) que obtuvo un nivel alto y políticas administrativas que solo pudo alcanzar un nivel bajo (52,5%). Estos resultados revelan una coincidencia entre la gran mayoría de dimensiones de la variable satisfacción laboral. Esto se encuentra sustentado en los resultados de las tablas 14, 15 y 16, capítulo dedicado al estudio empírico de las variables.

Resulta interesante observar que un nivel alto de liderazgo percibido por los docentes del IPNM no se corresponda con un alto nivel de satisfacción laboral. Este último solo llegó a ser regular. Habría que recordar que, para Leithwood y Riehl (2009), el liderazgo, según está contextualizado en relaciones y organizaciones sociales. Por ello, podría inferirse que hay dimensiones que no dependen de cuan efectivo, democrático o estimulante sea el liderazgo. Nos referimos a condiciones de trabajo, beneficios laborales y políticas administrativas. Por ejemplo, el director es un líder pedagógico natural, pero él no establece el presupuesto que el gobierno central asigna al IPNM ni está necesariamente en sus decisiones la renovación o ampliación de la infraestructura. La remuneración mensual que pague el IPNM a sus docentes no está entre sus competencias al igual que las políticas administrativas que son, básicamente, sectoriales.

La presente tesis demostró que el liderazgo y la satisfacción laboral son variables que se encuentran relacionadas como en su momento lo hicieron Chiang, Gomez y Salazar (Chile, 2014). Estos autores comparten con la presente tesis la convicción que el líder debe ser capaz de poder cohesionar al colectivo institucional para el logro de objetivos comunes. Es decir, pueden existir legítimamente metas individuales entre los integrantes de un equipo, pero estas deben estar en armonía con las colectivas. La responsabilidad de armonizarlas descansa en el líder. Los integrantes deben forjar un fuerte sentido de compromiso y sentirse satisfechos en el puesto que ocupan.

El nivel regular de relación con la autoridad que la presente tesis halló podría deberse a que los docentes perciben que la selección para ocupar cargos directivos tendría que ser más idónea. Posiblemente se le esté dando un peso excesivo a la experiencia en aula o a las certificaciones o capacitaciones antes que al liderazgo real mostrado en el trabajo de equipo. Esto es avalado por Elizabeth Evans (2015) quien encontró relación entre el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional para el caso de directores y subdirectores en San Juan de Lurigancho. Encontró que los directivos se asignaban puntajes altos en cuanto a liderazgo, pero dicha percepción no era compartida por los docentes.

El predominio del liderazgo transformacional también fue identificado por Arana y Coronado (2017) para una institución educativa parroquial de San Isidro. El desempeño docente fue una variable que recibió el impacto positivo de este estilo de liderazgo. El docente necesita ser acompañado y alentando en el aprendizaje de la cultura organizacional del centro para el cual trabaja. Es difícil imaginar un desempeño docente satisfactorio si el líder se caracteriza por su poca influencia entre sus colaboradores o subordinados, su escaso interés en la creación de relaciones positivas y un trato arbitrario y mezquino que no reconozca los logros alcanzados por el equipo (Likert citado por Murillo, Bernal Agudo).

CONCLUSIONES

Primero: Se demostró la relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,497 entre la variable satisfacción laboral y estilo de liderazgo enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación moderada, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,000$ indica que es menor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación es significativa.

Segundo: Se demostró la relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,404 entre la variable condiciones físicas y/o materiales y estilo de liderazgo enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación moderada, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,000$ indica que es menor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación es significativa.

Tercero: Se demostró que no hay relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,195 entre la variable beneficios laborales y/o remunerativos y estilo de liderazgo, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,84$ indica que es mayor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación no es significativa.

Cuarto: Se demostró que no hay relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,019 entre la variable políticas administrativas y estilo de liderazgo, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,869$ indica que es mayor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación no es significativa.

Quinto: Se demostró la relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,297 entre la variable relaciones sociales y estilo de liderazgo, enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación baja, además se obtuvo un nivel de

significancia de $p = ,007$ indica que es menor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación es significativa.

Sexto: Se demostró que no hay relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,187 entre la variable desarrollo personal y estilo de liderazgo, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,096$ indica que es mayor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación no es significativa.

Séptimo: Se demostró la relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,410 entre la variable desarrollo de tareas y estilo de liderazgo, enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación moderada, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,000$ indica que es menor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación es significativa.

Octavo: Se demostró la relación entre las variables obteniéndose una relación Rho de Spearman = 0,504 entre la variable relación con la autoridad y estilo de liderazgo, enfocados en el problema indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación moderada, además se obtuvo un nivel de significancia de $p = ,000$ indica que es menor a $\alpha = ,05$; lo cual permite señalar que la relación es significativa.

RECOMENDACIONES

1. El Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico (IPNM) podría impulsar una serie de jornadas de actualización, difusión y sensibilización respecto al liderazgo transformacional dirigido a su personal docente y directivos.
2. En dichas jornadas debe recogerse las sugerencias y observaciones de los asistentes para mejorar la percepción de la satisfacción laboral y liderazgo transformacional.
3. Los directivos del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico deben discutir las razones de porqué un alto nivel de liderazgo solo llega a producir un nivel regular de satisfacción laboral. Las apreciaciones que se den tienen que ser recogidas en un documento de trabajo.
4. Los directivos del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico deben discutir las razones por que no existe relación significativa entre la variable políticas administrativas y estilo de liderazgo
5. Establecer una alianza estratégica con instituciones similares para aprender de sus experiencias y compartir los logros alcanzados. De aquí podría salir una mesa redonda, conversatorio o sistematización de experiencia docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, L. y Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* (tesis de Maestría, Universidad Marcelino Champagnat). Recuperado de goo.gl/RT9Qoy
- Bernal Agudo, J. (2001). Liderar el cambio: el Liderazgo Transformacional. *Anuario de Educación*, Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. Recuperado de goo.gl/BnfBEB
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación-CEPPE (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3). Recuperado de goo.gl/ttjfTo
- Chiang, M.; Gómez, N.; y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración, Universidad del Valle*, 30(52), 65-74. Recuperado de goo.gl/5sFZG4
- Colino, M. (2014). *Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral* (trabajo de fin de grado, Universidad de León). Recuperado de goo.gl/9mmNRx
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y situación laboral en las organizaciones. *Revista Universum* 22(2), 40-56. Recuperado de cuva.uta.cl/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id...
- Fernández, P. (2015). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las I.EE. Innova Schools durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima* (tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de goo.gl/9XWhRh

- Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas* (tesis doctoral, Universidad de Valencia). Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/43891>
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, conceptos y tensiones*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de goo.gl/AjZo2V
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de goo.gl/3r7GdP
- Guell, L. (2014). *Estudio de la satisfacción laboral de los maestros* (tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya). Recuperado de goo.gl/5tRJhy
- Horn Küpfer, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* (tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de goo.gl/mFoZiW
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., M. (2016). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mexicana.
- IPNM. (2017). Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Obtenido de <http://www.ipnm.edu.pe/page/>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Área de Educación Fundación Chile. Recuperado de goo.gl/WczJ3b
- Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España. Recuperado de goo.gl/FK5oTG
- Lussier, R. y Achua, C. (2011, 4ª edición). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning. Recuperado de goo.gl/nLOiCa

- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* (tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Medina, P. (2010). *El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima* (tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de Lima). Recuperado de goo.gl/zmcW66
- Mejía Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de goo.gl/zW1qsb
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares* (tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid. España.
- Murillo, F. (2006). Una dirección para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 4(4). Recuperado de goo.gl/WHR7vj
- Quispe, P. (2013). *Relación entre el estilo de liderazgo de los directores y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas estatales, 2º sector de Villa El Salvador* (tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de goo.gl/p5RrbF
- Robbins, S. y Judge, T. (2009, 13ª edición). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Recuperado de goo.gl/ffk3w5
- Ruiz de Guevara, Y. (2007). La evaluación institucional, una herramienta para retroalimentar la gestión escolar y mejorar la calidad educativa (tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental de Guayana). Recuperado de goo.gl/LmV8eU

Silvio, J. (2004). El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación a distancia como innovación. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 7(1-2). Recuperado de goo.gl/X1PcHM

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (memoria para optar el título de psicólogo, Universidad de Chile). Recuperado de goo.gl/BjdoL1

Whetten, D. y Cameron, K. (2011, 8ª edición). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Recuperado de goo.gl/qmZIMk

ANEXOS

Anexo nº 1. Matriz de consistencia de la investigación

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	FACTORES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017?	OBJETIVO GENERAL Identificar y analizar el nivel de relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017	HIPÓTESIS GENERAL Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico 2017	Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo instruccional Liderazgo transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma personalizante • Consideración individual • Estimulación intelectual • Inspiración • Tolerancia psicológica • Comunica visión compartida • Gestiona eficazmente la instrucción • Promueve clima que facilita el aprendizaje 	Percepción de estilo de liderazgo en directores de instituciones educativas aplicado al profesorado (adaptado de Bass, 1988; Maureira, 2004; Lorenzo, 2004)	<p>Tipo de investigación: no experimental</p> <p>Método: Inductivo-deductivo</p> <p>Diseño: Correlacional</p> <p>O1</p> <p>M</p> <p>O2</p>
PROBLEMAS SECUNDARIOS ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios Laborales y/o Remunerativos Políticas Administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. • Grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. 	<p>O1: estilo de liderazgo</p> <p>O2: satisfacción laboral</p> <p>r: correlación</p>	
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y condiciones físicas y/o materiales de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017		<ul style="list-style-type: none"> Relaciones Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación 	<p>Escala de satisfacción laboral SL – Sonia Palma</p>	

beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	beneficios laborales y/o remunerativos de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y políticas administrativas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	Análizar la relación entre el estilo de liderazgo y políticas administrativas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y políticas administrativas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la	Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y relaciones sociales de la	
	• Desarrollo Personal	laboral y asociada directamente con el trabajador.	Población: 80 docentes
	• Desarrollo de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. • Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización. 	
	• Relación con la Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora. 	

satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	• Condiciones Físicas y/o Materiales	•Apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.	
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo personal de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo personal de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y desarrollo personal de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017			
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo de tareas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y desarrollo de tareas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y desarrollo de tareas de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017			
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017?	Identificar la relación entre el estilo de liderazgo y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017	Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y relación con la autoridad de la satisfacción laboral en los docentes del IPNM 2017			

Anexo nº 2. Matrices de los instrumentos

MATRIZ DEL INSTRUMENTO 1: ESTILO DE LIDERAZGO

TÉCNICA: ENCUESTA
TIPO DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO
NOMBRE DEL INSTRUMENTO: PERCEPCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO
AUTOR: (Adaptado de Bass, 1988; Maureira, 2004; Lorenzo 2004)
AÑO: 2004

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	%	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	PUNTUACIÓN	RANGO
ESTILO DE LIDERAZGO	Liderazgo Instruccional	Carisma personalizante	14.89	7	1,2,3,4,5,6,7.	Cualitativa ordinal	Nunca (1)	Muy adecuado: 136-185 Adecuado: 87-135
		Consideración individual	19.15	9	8,9,10,11,12,13,14,15,16.	Cualitativa ordinal		
		Estimulación intelectual	21.28	10	17,18,19,20,21,22,23,24,25,26	Cualitativa ordinal	Casi nunca (2)	Poco adecuado: 37-80
		Inspiración	12.77	6	27,28,29,30,31,32.	Cualitativa ordinal	Algunas veces (3)	
		Tolerancia psicológica	10.64	5	33,34,35,36,37.	Cualitativa ordinal		
		Comunica visión compartida	6.4	3	38,39,40	Cualitativa ordinal	Casi siempre (4)	Muy adecuado: 37-50
	Liderazgo transformacional	Gestiona eficazmente la institución	8.51	4	41,42,43,44	Cualitativa ordinal	Siempre (5)	Adecuado:24-36 Poco adecuado:10-23
		Promueve clima que facilita el aprendizaje	6.38	3	45,46,47	Cualitativa ordinal		

TOTAL		100	47					Muy adecuado: 172-235 Adecuado: 110-171 Poco adecuado: 47-109
-------	--	-----	----	--	--	--	--	--

MATRIZ DEL INSTRUMENTO 2: SATISFACCIÓN LABORAL

TÉCNICA: ENCUESTA

TIPO DE INSTRUMENTO: ESCALA O ESCALOGRAMA

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ESCALA DE OPINIONES SL – SPC (SATISFACCIÓN LABORAL)

AUTOR: Sonia Palma Carrillo

AÑO: 2005

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	%	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	PUNTUACIÓN	RANGO
	Condiciones físicas y/o materiales	Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma	13.88	5	1, 13, 21, 28, 32	Intervalo		

SATISFACCIÓN LABORAL	Beneficios laborales y/o remunerativos	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza	11.11	4	2, 7, 14, 22	Intervalo	TA (1): Totalmente Acuerdo A (2): De acuerdo I(3): Indeciso D (4): Desacuerdo TD (5): Total desacuerdo Alta: 149-180 Regular: 112-148 Baja: 0-111
	Políticas administrativas	El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	13.88	5	8, 15, 17, 23, 33	Intervalo	
	Relaciones sociales	Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas	11.11	4	3, 9, 16, 24	Intervalo	
	Desarrollo personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización	11.11	4	4, 10, 18, 25, 29, 34	intervalo	
	Desarrollo de tareas	La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora	16.67	6	5, 11, 19, 26, 30, 35	intervalo	
	Relación con la autoridad	La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas	16.67	6	6, 12, 20, 27, 31, 36	intervalo	
	TOTAL		100.00	36			

Anexo n° 3. Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO - VARIABLE 1:

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL- SPC

Apellidos, Nombres:

Sexo: Masculino..... Femenino.....

Área de trabajo: Cargo que ocupa:

Fecha:

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

Lee detenidamente cada enunciado y marque según considere:

- TOTAL ACUERDO: TA
- DE ACUERDO : A
- INDECISO : I
- EN DESACUERDO : D
- TOTAL DESACUERDO : TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
6. Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
7. Me siento mal con lo que hago.					
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9. Me agradan trabajar con mis compañeros.					

10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12. Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17. Me disgusta mi horario.					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26. Mi trabajo me aburre.					
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30. Me gusta el trabajo que realizo.					
31. No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36. Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

INSTRUMENTO – VARIABLE 2:**PERCEPCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO EN DIRECTORES DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS. APLICADO AL PROFESORADO****(Adaptado de Bass, 1988; Maureira, 2004; Lorenzo 2004)**

Estimado Colega: El siguiente cuestionario tiene el propósito fundamental de recoger la opinión de los docentes sobre el estilo de liderazgo que se ejerce en su institución educativa. Le pedimos que responda con total claridad y transparencia. Las preguntas que usted responda serán usadas para un estudio de investigación, por lo tanto, son confidenciales y anónimas. Gracias por su colaboración.

NO SE REQUIERE SU NOMBRE, SOLO SU EDAD Y SEXO Y DATOS DE SU INSTITUCIÓN.

- 1) Edad:años
- 2) Sexo: Femenino () Masculino ()
- 3) Nombre de Institución Educativa:

Por favor, responda un cuestionario por la persona que ejerce como Subdirector de escuela y otro por aquella que ejerce como Coordinadores de especialidad. En cada una de las afirmaciones siguientes, seleccione entre los cinco criterios el que más represente el estilo de trabajo del Subdirector/a y coordinadores de especialidad en el Instituto. Marque una X en la columna correspondiente:

- 5) Cargo evaluado:
Subdirector de escuela ()
Coordinadores de especialidad ()

Nombre de la persona evaluada:

Fecha:

	Ítem	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1.	¿Es una persona amigable?					
2.	¿Anima a los docentes en su tarea educativa?					
3.	¿A la gente le gusta trabajar con él/ella?					
4.	¿Las personas confían en él/ella?					
5.	¿Con su ejemplo comunica las decisiones de la institución educativa?					
6.	¿La credibilidad que despierta su persona ayuda a crear confianza?					
7.	¿Motiva a otros a trabajar con lealtad y compromiso?					
8.	¿Se pone en el lugar de otros para comprender su modo de pensar?					
9.	¿Cuándo surgen situaciones problemáticas se involucra con la persona afectada?					
10.	¿Pone primero a la persona antes de las cuestiones organizativas o los asuntos legales?					
11.	¿Se mantiene informado/a de los intereses, prioridades y necesidades de las personas?					
12.	¿Consulta a otros antes de tomar decisiones sobre los temas que afectan a otros?					
13.	¿Apoya a los docentes recién integrados a la institución educativa?					
14.	¿Está dispuesto/a apoyar a los docentes cuando tienen que lograr cambios en su trabajo?					
15.	¿Apoya ideas, iniciativas y acciones de otros/as?					
16.	¿Conoce las fortalezas y debilidades de los docentes de la institución educativa?					
17.	¿Ayuda a pensar en nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas para los docentes?					
18.	¿Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas?					

19.	¿Aporta razones para explicar los cambios en su forma de pensar sobre los problemas?					
20.	¿Anima a reflexionar sobre cómo se puede mejorar el trabajo?					
21.	¿Trata de aplicar la razón y la lógica en lugar de dar opinión sin fundamento?					
22.	¿Prefiere facilitar que las cosas se hagan porque la gente está convencida de su necesidad en vez de imponerlas?					
23.	¿Anima a desarrollar el trabajo, dejando que otros tomen cada vez más responsabilidades?					
24.	¿Motiva a hacer más de lo que en un principio se pensaba hacer?					
25.	¿Anima a los docentes a proponer ideas y a ser creativos/as?					
26.	¿Trata de desarrollar todas las posibilidades de los docentes?					
27.	¿Tiene claras las prioridades que son más importantes para el Instituto?					
28.	¿Se involucra en la realización de los grandes objetivos del IPNM?					
29.	¿Se involucra en los procesos importantes de los grandes objetivos del IPNM?					
30.	¿Promueve el señalamiento de prioridades en la institución educativa?					
31.	¿Promueve en los docentes un fuerte sentido de identidad con los objetivos del IPNM?					
32.	¿Cuenta con la confianza de los docentes para la concreción de los objetivos del Instituto?					
33.	¿Es capaz de organizar su tiempo para adaptar su horario a las necesidades de los demás?					
34.	¿Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo para los docentes?					
35.	¿Ayuda a reducir la tensión en el trabajo?					

36.	¿Comprende los errores o defectos de los demás?					
37.	¿Sacrifica sus intereses por el bien del colectivo en la institución educativa?					
38.	¿Centra las metas del Instituto en cuestiones esencialmente educativas?					
39.	¿Le interesa que el Proyecto Educativo Institucional de nuestra Instituto no solo sea una exigencia formal plasmada en un documento bien guardado?					
40.	¿Promueve la reflexión colectiva con los docentes sobre el tipo de educación que se ofrece en el Instituto?					
41.	¿Dedica el tiempo necesario a coordinar el currículo con los docentes?					
42.	¿Realiza, junto con los docentes, las adaptaciones curriculares necesarias (niveles, ciclos, necesidades especiales)?					
43.	¿Respeta y no interrumpe los horarios de la enseñanza					
44.	¿Promueve que la asignación de cursos y actividades de los docentes se realicen con criterios pedagógicos y no responda a intereses personales?					
45.	¿Promueve un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los docentes?					
46.	¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?					
47.	¿Respeta los aportes de cada miembro al desarrollo de la institución educativa?					

Anexo n° 4: Ficha Técnica de los instrumentos aplicados

FICHA TÉCNICA: ESCALA SATISFACCIÓN LABORAL

I. Datos Generales

Nombre: Escala Satisfacción Laboral (SL - SPC)

Autora: Sonia Palma Carrillo.

Lugar: UNMSM – Perú.

Administración: Individual.

Duración de la prueba: 15 minutos en formato físico.

Grupos de aplicación: Trabajadores con relación laboral de dependencia.

Calificación: Computarizada

Significación: Factor General Satisfacción

Factores Componentes (04)

- Significación de la tarea
- Condiciones de trabajo.
- Reconocimiento Personal y/o Social.
- Beneficios Económicos.

Usos: Diagnostico Organizacional

Muestra tipificación: 1058 trabajadores con dependencia laboral de Lima Metropolitana.

Baremos: Baremos percentilares generales para muestra total, por sexo y grupo ocupacional. Puntuaciones “T” por factores

Materiales: Manual / Cuestionario (formato físico).

Normas de Puntuación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem.

Las puntuaciones utilizadas son:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Promedio
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho.

Categorías Diagnósticas.

La calificación del instrumento corresponde a las indicaciones de la técnica Likert, siendo de 1 a 5 y en función a si el ítem es positivo o negativo, las puntuaciones oscilan entre 27 a 135 puntos. Las puntuaciones de las categorías diagnósticas están basadas en las puntuaciones directas, los que no son equivalentes entre factores ya que el número de ítems varía por factores.

Muestra de tipificación.

La estandarización de la Escala SL- SPC se desarrolló en 1058 trabajadores de empresas privadas de Lima Metropolitana; las muestras fueron en sus propios ambientes laborales en un lapso de cuatro meses.

Elaboración de Baremos.

Las puntuaciones directas fueron transformadas en puntuaciones percentilares y en puntuaciones T. Las primeras permiten interpretar la puntuación directa en términos de los puntajes obtenidos en la muestra de estandarización. Por ejemplo, un puntaje total de 120 evaluado con el Baremo de la muestra total le corresponde un Percentil 97, corresponde interpretar que el examinado logra un puntaje satisfacción igual o mayor que el del 97% de la muestra de referencia; o que sólo un 3% de la muestra de tipificación logró mayores puntajes de satisfacción que la del examinado.

FICHA TÉCNICA: ESTILOS DE LIDERAZGO

I. Datos Generales

Nombre: CUESTIONARIO AUTOPERCEPCIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO
EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Autora: D^a Elizabeth Evans Risco

Lugar: Universidad de Valencia – España

Forma de Aplicación: Individual o colectiva

Edades de Aplicación: Adultos de 18 a más años

Número de ítems: 47 ítems

Tiempo de Aplicación: 30 minutos

Ámbito de Aplicación: Sujetos adultos, varones o mujeres

Normas de Puntuación

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem.

Las puntuaciones utilizadas son:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Los puntajes altos significan predominio de liderazgo instruccional y transformacional frente a la gestión de la escuela y los puntajes bajos, deficiente liderazgo.

Dimensiones e indicadores de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	%	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	NIVEL DE MEDICIÓN	PUNTAJACIÓN	RANGO
ESTILOS DE LIDERAZGO	Liderazgo Instruccional	Carisma personalizante	14.89	7	1,2,3,4,5,6,7	Cualitativa ordinal	Nunca (1)	Muy adecuado: 136-185
		Consideración individual	19.15	9	8,9,10,11,12,13,14,15,16	Cualitativa ordinal	Casi nunca (2)	Adecuado: 87-135
		Estimulación intelectual	21.28	10	17,18,19,20,21,22,23,24,25,26	Cualitativa ordinal	Algunas veces (3)	Poco adecuado: 37-80
		Inspiración	12.77	6	27,28,29,30,31,32	Cualitativa ordinal	Casi siempre (4)	
		Tolerancia psicológica	10.64	5	33,34,35,36,37	Cualitativa ordinal	Siempre (5)	
	Liderazgo transformacional	Comunica visión compartida	6.4	3	38,39,40	Cualitativa ordinal		Muy adecuado: 37-50
		Gestiona eficazmente la instrucción	8.51	4	41,42,43,44	Cualitativa ordinal		Adecuado: 24-36
		Promueve clima que facilita el aprendizaje	6.38	3	45,46,47	Cualitativa ordinal		Poco adecuado: 10-23
	TOTAL			100	47			

II. Confiabilidad de la Prueba

Análisis factorial del Cuestionario de Estilo de Liderazgo en directivos

- Prueba de adecuación

Se procedió al Cálculo de la medida KMO (Káiser-Meyer-Olkin), para obtener un indicador que permitiese concluir sobre la adecuabilidad del tamaño muestral como procedimiento previo a una posible rotación de datos para un Análisis Factorial,

calculándose también el Test de esfericidad de Bartlett. Tabla N° 31: KMO y prueba de Bartlett. El valor de la medida KMO para el cuestionario de liderazgo directivo es de 0,990, que indica una aceptación adecuada del tamaño de la muestra para realizar el análisis factorial con rotación Varimax.

III. Análisis factorial

Se realizó un análisis exploratorio con el método de extracción de componentes principales con rotación Varimax. Los resultados mostraron la existencia de dos factores para el cuestionario de Estilo de Liderazgo de directivos, con lo cual se cumple la regla de Káiser, que obliga a considerar todos los componentes cuyo valor propio o eigenvalue sea ≥ 1 . Todos los ítems mostraron saturación superior a 0,35. Por lo tanto, los factores del estilo de liderazgo directivo presentan dos factores.

Al analizar cada factor del Cuestionario sobre Estilo de Liderazgo, se constata que el **Factor I**, con peso propio de 32,202 es responsable del 68,514% de la varianza que explica los resultados; que la saturación específica de cada ítem se encuentra situada entre ,608 del ítem L21, y ,784 del ítem 28 y está constituido por los ítems L16, L17, L18, L19, L20, L21, L24, L25, L26, L27, L28, L29, L30, L31, L33, L38, L39, L40, L41, L42, L43, L44, L45 y L47. Estos incluyen el conocimiento de los docentes, la ayuda en las soluciones que se involucra, pero hay nueve ítems que se refieren al directivo como persona que anima, promueve reflexión y siete ítems referidos a habilidades, conocimientos, ideas para coordinar de manera colaborativa. Por lo antes expuesto este factor se denominará «PROMOTOR DE ESTILO PARTICIPATIVO».

Mientras que el **Factor II**, con peso propio de 1,365, es responsable del 2,904% de la varianza explicada de los resultados; cuyos pesos específicos de sus ítems se encuentran entre ,585 (ítem L23) y ,772 (ítem L08), y está constituido por los ítems L01, L02, L03, L04, L05, L06, L07, L08, L09, L10, L11, L12, L13, L14, L15, L22, L23, L32, L34, L35, L36, L37 y L46. Estos ítems apuntan a la empatía, la confianza, el ejemplo, la credibilidad, la consideración, la identificación y el apoyo de los docentes. A este factor le corresponde el nombre de «CARISMA PERSONALIZANTE»

Anexo n° 5: Base de datos

Variable 1: Satisfacción Laboral

Leyenda: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indeciso (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1)

ORDEN	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	SL9	II10	II11	II12	II13	SL14	SL15	SL16	SL17	SL18	SL19	SL20	SL21	SL22	SL23	SL24	SL25	SL26	SL27	SL28	SL29	SL30	SL31	SL32	SL33	SL34	SL35	SL36	
	1	4	2	4	4	2	1	5	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	2	1	2	2	4	4	4	4	3	2	1	2	
	2	4	2	4	4	2	2	4	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	4	4	4	4	2	5	5	3	1	4	4	4	4	2	5	5	3	
	3	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	5	2	4	5	5	2	2	5	5	5	2	4	5	5	2	2	5	5	5	
	4	5	5	5	5	1	5	5	1	2	1	2	2	1	5	1	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	
	5	4	5	4	5	5	5	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	4	5	1	4	5	4	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	
	6	4	5	4	5	5	3	5	2	1	1	1	1	1	5	3	1	3	2	2	2	3	5	1	5	5	5	3	2	2	3	5	1	5	5	3	
	7	4	2	4	4	2	1	5	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	4	3	2	1	2	2	4	4	4	4	3	2	1	2	
	8	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	5	2	4	5	5	2	2	5	5	5	2	4	5	5	2	2	5	5	5	
	9	4	5	4	5	5	5	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	5	1	4	5	5	4	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	4	4	
	10	4	5	4	5	5	3	5	2	1	1	1	1	1	5	3	1	3	2	2	2	3	5	1	5	5	5	3	2	2	3	5	1	5	5	3	
	11	4	4	5	2	2	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	
	12	4	2	4	4	2	1	5	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	1	2	2	2	4	4	4	3	2	1	2	
	13	4	2	4	4	2	2	4	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	4	4	4	4	2	5	5	3	1	4	4	4	4	2	5	5	3	
	14	5	5	5	5	1	5	5	1	2	2	1	2	1	5	1	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	
	15	4	5	4	5	5	5	4	1	4	1	4	1	4	4	1	4	5	1	4	5	5	4	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	4	4	
	16	5	5	3	4	5	5	3	4	4	5	5	5	2	2	2	3	5	2	5	4	2	3	3	5	5	5	4	5	5	5	2	5	3	5	4	5
	17	2	5	2	5	2	2	4	4	4	5	5	4	4	1	2	1	2	5	1	5	2	1	1	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4
	18	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	1	4	1	2	4	2	5	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	5	4	4	5	
	19	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	1	1	1	5	1	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5

48	4	4	3	4	5	4	2	1	5	5	4	3	4	1	5	2	5	2	4	3	4	4	3	4	5	4	3	5	5	3		
49	2	2	2	4	5	4	1	1	5	5	5	4	4	1	1	1	5	1	5	3	5	5	1	5	5	1	5	5	5	4		
50	4	5	3	4	5	3	1	2	4	5	5	3	4	1	4	1	5	1	4	5	3	1	4	4	5	2	3	5	5	3		
51	4	2	4	4	2	1	5	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	3	2	1	2	4	4	4	3	2	1	2		
52	4	2	4	4	2	2	4	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	1	4	4	2	5	3	1	4	4	2	5	3			
53	4	4	5	5	2	2	5	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	2	4	5	5	5	5	2	4	5	2	2	5	5		
54	5	5	5	5	5	1	5	5	1	2	1	2	2	1	5	1	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5		
55	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	1	4	1	4	4	1	5	1	4	5	5	5	4	1	4	5	4	5	5	4		
56	4	5	4	5	5	3	5	2	1	1	1	1	1	5	3	1	3	2	3	5	5	5	2	2	3	5	1	5	5	3		
57	4	2	4	4	2	1	5	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	2		
58	4	4	5	5	2	2	5	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	2	4	5	5	5	2	4	5	5	2	2	5	5		
59	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	4	4	1	4	4	1	5	1	4	5	5	5	4	1	4	5	4	5	5	4		
60	4	5	4	5	5	3	5	2	1	1	1	1	1	5	3	1	3	2	3	5	1	5	5	3	2	3	5	1	5	3		
61	4	4	5	5	2	2	5	4	2	2	2	2	4	2	2	2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5		
62	4	2	4	4	2	1	5	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	2		
63	4	2	4	4	2	2	4	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	4	4	4	2	5	3	1	4	4	2	5	3	
64	5	5	5	5	1	5	5	1	2	2	1	2	1	5	1	2	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	
65	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	1	4	1	4	1	4	5	1	4	5	5	5	5	4	1	4	5	4	5	4		
66	5	5	3	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	2	2	3	5	2	5	4	2	3	3	5	5	5	2	5	3	5	4	5
67	2	5	2	5	2	2	4	4	4	5	5	4	4	1	2	1	5	1	5	2	1	1	4	5	4	5	2	4	5	4	4	
68	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	1	4	1	2	4	2	5	4	1	4	4	4	2	4	5	4	4	5	
69	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	1	1	1	5	1	5	5	4	1	5	5	5	1	5	4	5	5	5	
70	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	1	5	5	1	5	3	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	
71	4	5	3	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	1	5	2	4	1	3	3	1	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	
72	5	5	4	4	5	4	4	1	5	4	5	5	5	4	1	1	5	5	4	2	2	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	
73	2	1	3	4	5	4	3	3	3	4	5	5	3	2	3	1	2	2	5	1	2	1	5	4	3	2	4	4	5	4	3	
74	2	5	2	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	1	4	2	4	2	2	1	2	3	4	3	4	1	3	4	2	2	2	
75	3	5	3	4	5	2	4	1	4	4	4	2	3	1	2	1	5	1	3	2	2	1	2	5	3	3	4	5	5	2	2	

76	5	2	4	5	5	4	4	1	1	5	1	5	4	5	5	5	5	1	5	5	3
77	4	5	2	4	5	2	5	4	2	5	2	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4
78	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2
79	4	2	5	4	4	4	1	1	1	5	1	4	5	4	4	5	5	2	5	5	4
80	4	5	3	4	4	4	4	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3

[illegible]

Anexo n° 6. Consolidado de los informes de opinión del juicio de expertos

Previamente a este anexo, se precisa la relación de expertos consultados para la opinión de cada instrumento utilizado para el recojo de información.

Instrumentos	JUICIO DE EXPERTO	
	INSTRUMENTO 1: "CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO"	INSTRUMENTO 2: "ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL":
CRITERIO DE SELECCIÓN DEL EXPERTO	Prof. activos de Post Grado de Facultad de Educación de la UNMSM.	Prof. activos de Post Grado de la Facultad de Ciencias de la Administración de la UNMSM.
EXPERTOS CONTACTADOS	a) Dr. Gonzalo Pacheco Lay. b) Dr. José Flores Barboza c) Dr. Oscar Huaranga Ross	a) Dr. Walter Arana Mayorca b) Dra. Jessica Oliveira c) Dra. Miryam Torres Pecho
DOCUMENTOS ENVIADO A LOS EXPERTOS	- Solicitud para juicio de expertos. - Matriz del instrumento. - Modelo del instrumento a validar. - Formato de informe de opinión del experto.	- Solicitud para juicio de expertos. - Matriz del instrumento. - Modelo del instrumento a validar. - Formato de informe de opinión del experto.
PRODUCTO DEL JUICIO DE EXPERTO	Informe de Opinión del Experto (Anexo 07).	Informe de Opinión del Experto (Anexo 07).

Anexo n° 7. Informes de opinión de cada experto

A continuación, se presentan las fichas firmadas como parte del informe individual de cada experto (Estos informes se consigan en físico y firmado en la tesis versión impresa)

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: FLORES BARBOZA, JOSE C.
- 1.2 Institución donde labora: UNMSM
- 1.3 Cargo: Catedrático Facultad de Educación
- 1.4 Instrumento a evaluar: "Cuestionario de Percepción de estilo de liderazgo"
- 1.5 Experticia del experto relacionada a la investigación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. INSTRUCCIONES

1. Lea con detenimiento cada uno de los ítems referidos a los indicadores propuestos.
2. Evalúe la correspondencia entre ítem e indicador. Frente a cada ítem marque con un aspa el casillero correspondiente, según el grado de apreciación que le merece de acuerdo a la siguiente leyenda.

Donde:

A	=	Aprobado
R	=	Reformular
D	=	Desaprobado

III. MATRIZ PARA LA OPINIÓN DEL EXPERTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO DE EXPERTO			
					A	R	D	OBSERVACIONES
ESTILO DE LIDERAZGO	1. Liderazgo Instruccional	1.1 Carisma personalizante	7	¿Es una persona amigable?	✓			
				¿Anima a los docentes en la tarea educativa?	✓			
				¿A la gente le gusta trabajar con él/ella?	✓			
				¿Las personas confían en él/ella?	✓			
				¿Con su ejemplo comunico las decisiones de la institución educativa?	✓			
				¿La credibilidad que despierto hacia su persona ayuda a crear confianza?	✓			
				¿Motiva a otros a trabajar con lealtad y compromiso?	✓			
		1.2 Consideración individual	9	¿Se pone en el lugar de otros para comprender su modo de pensar?	✓			
				¿Cuándo surgen situaciones problemáticas se involucra con la persona afectada?	✓			
				¿Pone primero a la persona antes de las cuestiones organizativas o los asuntos legales?	✓			
				¿Se mantiene informado/a de los intereses, prioridades y necesidades de las personas?	✓			
				¿Consulta a otros antes de tomar decisiones sobre los temas que afectan a otros?	✓			
				¿Apoya a los docentes recién integrados a la institución?	✓			
				¿Está dispuesto/a apoyar a los docentes cuando tienen que lograr cambios en su trabajo?	✓			
				¿Apoya ideas, iniciativas y acciones de otros/as?	✓			
				¿Conoce las fortalezas y debilidades de los docentes de la institución?	✓			

				¿Cuenta con la confianza de los docentes para la concreción de los objetivos de la institución?	✓			
				¿Es capaz de organizar su tiempo para adaptar su horario a las necesidades de los demás?	✓			
	1.5 Tolerancia psicológica	5		¿Ayuda a crear un ambiente de satisfacción con el trabajo para los docentes?	✓			
				¿Ayuda a reducir la tensión en el trabajo?	✓			
				¿Comprende los errores o defectos de los demás?	✓			
				¿Sacrifica sus intereses por el bien del colectivo en la institución?	✓			
				¿Centra las metas de la institución en cuestiones esencialmente educativas?	✓			
	2.1 Comunica visión compartida	3		¿Le interesa que el Plan Estratégico Institucional de la institución no solo sea una exigencia formal plasmada en un documento bien guardado?	✓			
				¿Promueve la reflexión colectiva con los docentes sobre el tipo de educación que se ofrece en la institución?	✓			
2. Liderazgo Transformacional				¿Dedica el tiempo necesario a coordinar el currículo con los docentes?	✓			
	2.2 Gestiona eficazmente la instrucción	4		¿Realiza, junto con los docentes, las adaptaciones curriculares necesarias (niveles, ciclos, necesidades especiales)?	✓			
				¿Respeto y no interrumpe los horarios de la enseñanza?	✓			
				¿Promueve que la asignación de cursos y actividades de los docentes se realicen con criterios pedagógicos y no responda a intereses personales?	✓			

		2.3 Promueve un clima que facilita el aprendizaje	3	<div>¿Promueve un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los docentes?</div> <div>¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?</div> <div>¿Respeto los aportes de cada miembro al desarrollo de la institución?</div>	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div>			
--	--	---	---	---	--	--	--	--

OBSERVACIONES GENERALES:

.....

.....

.....

.....

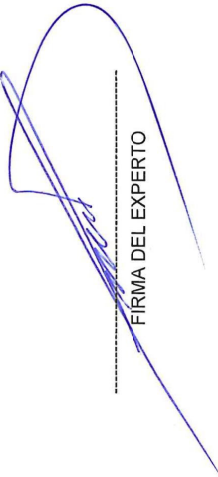
CONCLUSIÓN:

.....

.....

.....

Lima, *01-09* del 2017.


FIRMA DEL EXPERTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: HUARANGA ROSS, OSCAR
 1.2 Institución donde labora: UNMSM
 1.3 Cargo: Catedrático - Fac. Educación
 1.4 Instrumento a evaluar: "Cuestionario de Percepción de estilo de liderazgo"
 1.5 Experticia del experto relacionada a la investigación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. INSTRUCCIONES

1. Lea con detenimiento cada uno de los ítems referidos a los indicadores propuestos.
2. Evalúe la correspondencia entre ítem e indicador. Frente a cada ítem marque con un aspa el casillero correspondiente, según el grado de apreciación que le merece de acuerdo a la siguiente leyenda.

Donde:

A	=	Aprobado
R	=	Reformular
D	=	Desaprobado

III. MATRIZ PARA LA OPINIÓN DEL EXPERTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO DE EXPERTO			
					A	R	D	OBSERVACIONES
ESTILO DE LIDERAZGO	1. Liderazgo Instruccional	1.1 Carisma personalizante	7	¿Es una persona amigable?	X			
				¿Anima a los docentes en la tarea educativa?	X			
				¿A la gente le gusta trabajar él/ella?	X			
				¿Las personas confían en él/ella?	X			
				¿Con su ejemplo comunico las decisiones de la institución educativa?	X			
				¿La credibilidad que despierto hacia su persona ayuda a crear confianza?	X			
				¿Motiva a otros a trabajar con lealtad y compromiso?	X			
		1.2 Consideración individual	9	¿Se pone en el lugar de otros para comprender su modo de pensar?	X			
				¿Cuándo surgen situaciones problemáticas se involucra con la persona afectada?	X			
				¿Pone primero a la persona antes de las cuestiones organizativas o los asuntos legales?	X			
				¿Se mantiene informado/a de los intereses, prioridades y necesidades de las personas?	X			
				¿Consulta a otros antes de tomar decisiones sobre los temas que afectan a otros?	X			
				¿Apoya a los docentes recién integrados a la institución?	X			
				¿Está dispuesto/a apoyar a los docentes cuando tienen que lograr cambios en su trabajo?	X			
				¿Apoya ideas, iniciativas y acciones de otros/as?	X			
				¿Conoce las fortalezas y debilidades de los docentes de la institución?	X			

		2.3 Promueve un clima que facilita el aprendizaje	3	¿Promueve un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los docentes?	X			
				¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?	X			
				¿Respeta los aportes de cada miembro al desarrollo de la institución?	X			

OBSERVACIONES GENERALES:

.....

.....

.....

.....

.....

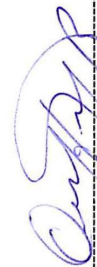
CONCLUSIÓN:

.....

.....

.....

Lima, 28 Setiembre del 2017.



FIRMA DEL EXPERTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Dr. Gonzalo Pacheco Lay
 1.2 Institución donde labora: U.N.M.S.M.
 1.3 Cargo: Director del Instituto de Investigaciones Educativas
 1.4 Instrumento a evaluar: "Cuestionario de Percepción de estilo de liderazgo"
 1.5 Experticia del experto relacionada a la investigación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. INSTRUCCIONES

1. Lea con detenimiento cada uno de los ítems referidos a los indicadores propuestos.
2. Evalúe la correspondencia entre ítem e indicador. Frente a cada ítem marque con un aspa el casillero correspondiente, según el grado de apreciación que le merece de acuerdo a la siguiente leyenda.

Donde:

A	=	Aprobado
R	=	Reformular
D	=	Desaprobado

III. MATRIZ PARA LA OPINIÓN DEL EXPERTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO DE EXPERTO			
					A	R	D	OBSERVACIONES
ESTILO DE LIDERAZGO	1. Liderazgo Instruccional	1.1 Carisma personalizante	7	¿Es una persona amigable?	X			
				¿Anima a los docentes en la tarea educativa?	X			
				¿A la gente le gusta trabajar él/ella?	X			
				¿Las personas confían en él/ella?	X			
				¿Con su ejemplo comunico las decisiones de la institución educativa?	X			
				¿La credibilidad que despierto hacia su persona ayuda a crear confianza?	X			
				¿Motiva a otros a trabajar con lealtad y compromiso?	X			
		1.2 Consideración individual	9	¿Se pone en el lugar de otros para comprender su modo de pensar?	X			
				¿Cuándo surgen situaciones problemáticas se involucra con la persona afectada?	X			
				¿Pone primero a la persona antes de las cuestiones organizativas o los asuntos legales?	X			
				¿Se mantiene informado/a de los intereses, prioridades y necesidades de las personas?	X			
				¿Consulta a otros antes de tomar decisiones sobre los temas que afectan a otros?	X			
				¿Apoya a los docentes recién integrados a la institución?	X			
				¿Está dispuesto/a apoyar a los docentes cuando tienen que lograr cambios en su trabajo?	X			
				¿Apoya ideas, iniciativas y acciones de otros/as?	X			
				¿Conoce las fortalezas y debilidades de los docentes de la institución?	X			

1.3 Estimulación Intelectual	10	¿Ayuda a pensar en nuevos enfoques ante situaciones que son problemáticas para los docentes?	X			
		¿Anima a solucionar los problemas y a generar ideas nuevas?	X			
		¿Aporta razones para explicar los cambios en su forma de pensar sobre los problemas?	X			
		¿Anima a reflexionar sobre cómo se puede mejorar el trabajo?	X			
		¿Trata de aplicar la razón y la lógica en lugar de dar opinión sin fundamento?	X			
		¿Prefiere facilitar que las cosas se hagan porque la gente está convencida de su necesidad en vez de imponerlas?	X			
		¿Anima a desarrollar el trabajo, dejando que otros tomen cada vez más responsabilidades?	X			
		¿Motiva a hacer más de lo que en un principio se pensaba hacer?	X			
		¿Anima a los docentes a proponer ideas y a ser creativos/as?	X			
		¿Trata de desarrollar todas las posibilidades de los docentes?	X			
	6	¿Tiene claras las prioridades que son más importantes para la institución?	X			
		¿Se involucra en la realización de los grandes objetivos de la institución?	X			
		¿Se involucra en los procesos importantes de los grandes objetivos de la institución?	X			
		¿Promueve el señalamiento de prioridades en la institución?	X			
		¿Promueve en los docentes un fuerte sentido de identidad con los objetivos de la institución?	X			


		2.3 Promueve un clima que facilita el aprendizaje	3	¿Promueve un espíritu de trabajo colaborativo entre todos los docentes?	X			
				¿Establece una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad educativa?	X			
				¿Respeta los aportes de cada miembro al desarrollo de la institución?	X			

OBSERVACIONES GENERALES:

Modificar 02 ítems.

CONCLUSIÓN:

Lima, 22 de septiembre del 2017.


FIRMA DEL EXPERTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: AIZANA MAYORCA, WALTER
1.2 Institución donde labora: UNMSM.
1.3 Cargo: DOCENTE
1.4 Instrumento a evaluar: "Escala de Satisfacción Laboral SL - SPC"
1.5 Experticia del experto relacionada a la investigación:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

II. INSTRUCCIONES

1. Lea con detenimiento cada uno de los ítems referidos a los indicadores propuestos.
2. Evalúe la correspondencia entre ítem e indicador. Frente a cada ítem marque con un aspa el casillero correspondiente, según el grado de apreciación que le merece de acuerdo a la siguiente leyenda.

Donde:

A	=	Aprobado
R	=	Reformular
D	=	Desaprobado

III. MATRIZ PARA LA OPINIÓN DEL EXPERTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO DE EXPERTO			
					A	R	D	OBSERVACIONES
SATISFACCIÓN LABORAL	Condiciones físicas y/o materiales	Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma	5	1 La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	X			
				13 El ambiente donde trabajo es confortable.	X			
				21 La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	X			
				28 Me siento cómodo en el ambiente físico donde laboro	X			
				32 Existen las comodidades necesarias para un buen desempeño de las labores diarias.	X			
				2 Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	X			
	Beneficios Laborales y/o remunerativos	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza	4	7 Me siento mal con lo que gano.	X			
				14 Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	X			
				22 Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	X			
				8 Siento que recibo de la institución maltrato	X			
	Políticas Administrativas	El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	5	15 La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	X			
				17 Me desagrada mi horario de monitoreo a la práctica docente.	X			
				23 La organización del horario de trabajo me resulta incómoda.	X			
				33 Me desagrada que no se reconozca las horas extras de trabajo.	X			
				3 El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	X			
	Relaciones Sociales	El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas	4	9 Me agrada trabajar con mis compañeros.	X			
				16 Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.		X		
				24 La solidaridad es una virtud característica en nuestro equipo de trabajo de especialidad.	X			
	Desarrollo Personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.	6	4 Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	X			
				10 Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	X			
				18 Disfruto de cada labor que realizo en mi	X			

CONCLUSIÓN:

Analizados los items, se ha encontrado de acuerdo a las disposiciones e indicaciones

Lima, del 2017.



FIRMA DEL EXPERTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Oliveira Bardales Jéssica
- 1.2 Institución donde labora: UNMSM
- 1.3 Cargo: Docente
- 1.4 Instrumento a evaluar: "Escala de Satisfacción Laboral SL - SPC"
- 1.5 Experticia del experto relacionada a la investigación:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

II. INSTRUCCIONES

1. Lea con detenimiento cada uno de los ítems referidos a los indicadores propuestos.
2. Evalúe la correspondencia entre ítem e indicador. Frente a cada ítem marque con un aspa el casillero correspondiente, según el grado de apreciación que le merece de acuerdo a la siguiente leyenda.

Donde:

A	=	Aprobado
R	=	Reformular
D	=	Desaprobado

III. MATRIZ PARA LA OPINIÓN DEL EXPERTO:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO DE EXPERTO			
					A	R	D	OBSERVACIONES
SATISFACCIÓN LABORAL	Condiciones físicas y/o materiales	Los materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma	5	1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	X		
				13	El ambiente donde trabajo es confortable.	X		
				21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	X		
				28	Me siento cómodo en el ambiente físico donde laboro	X		
				32	Existen las comodidades necesarias para un buen desempeño de las labores diarias.	X		
	Beneficios Laborales y/o remunerativos	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza	4	2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	X		
				7	Me siento mal con lo que gano.	X		
				14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	X		
				22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	X		
	Políticas Administrativas	El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	5	8	Siento que recibo de la institución maltrato	X		Siento que de la institución recibo maltrato
				15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	X		
				17	Me desagrada mi horario de monitoreo a la práctica docente.	X		
				23	La organización del horario de trabajo me resulta incómoda.	X		
				33	Me desagrada que no se reconozcan las horas extras de trabajo.	X		
	Relaciones Sociales	El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas	4	3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	X		
				9	Me agrada trabajar con mis compañeros.	X		
				16	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	X		
				24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro equipo de trabajo de especialidad.	X		
	Desarrollo Personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.	6	4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	X		
				10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	X		
				18	Disfruto de cada labor que realizo en mi			

.....

CONCLUSIÓN:

.....

Lima, *05 Octubre*..... del 2017.


 FIRMA DEL EXPERTO

INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Torre Peña, Olimar
- 1.2 Institución donde labora: U Lima
- 1.3 Cargo: Docente Mixto
- 1.4 Instrumento a evaluar: "Escala de Satisfacción Laboral SL - SPC"
- 1.5 Experticia del experto relacionada a la investigación:
-
-
-
-
-
-

II. INSTRUCCIONES

1. Lea con detenimiento cada uno de los ítems referidos a los indicadores propuestos.
2. Evalúe la correspondencia entre ítem e indicador. Frente a cada ítem marque con un aspa el casillero correspondiente, según el grado de apreciación que le merece de acuerdo a la siguiente leyenda.

Donde:

A	=	Aprobado
R	=	Reformular
D	=	Desaprobado

III. MATRIZ PARA LA OPINIÓN DEL EXPERTO:


VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO DE EXPERTO			
					A	R	D	OBSERVACIONES
SATISFACCIÓN LABORAL	Condiciones físicas y/o materiales	Los materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma	5	1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	X		
				13	El ambiente donde trabajo es confortable.	X		
				21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.		X	
				28	Me siento cómodo en el ambiente físico donde laboro		X	
				32	Existen las comodidades necesarias para un buen desempeño de las labores diarias.	X		
				2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	X		
	Beneficios Laborales y/o remunerativos	El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza	4	7	Me siento mal con lo que gano.	X		
				14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	X		
				22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	X		
				8	Siento que recibo de la institución maltrato	X		
				15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	X		
				17	Me desagrada mi horario de monitoreo a la práctica docente.	X		
	Políticas Administrativas	El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	5	23	La organización del horario de trabajo me resulta incómoda.	X		
				33	Me desagrada que no se reconozca las horas extras de trabajo.	X		
				3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.	X		
				9	Me agrada trabajar con mis compañeros.	X		
				16	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	X		
				24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro equipo de trabajo de especialidad.	X		
	Relaciones Sociales	El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas	4	4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.		X	
				10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.	X		
				18	Disfruto de cada labor que realizo en mi	X		
	Desarrollo Personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.	6					

.....
.....
.....

CONCLUSIÓN:

.....
.....
.....

Lima, *28 SETIEMBRE* del 2017.


FIRMA DEL EXPERTO

Anexo n° 8. Consolidado de la opinión de expertos

CONSOLIDADO DE LA OPINIÓN DE EXPERTOS: Instrumento 1 “Cuestionario de Estilos de Liderazgo”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CANTIDAD DE ITEMS	ITEMS	JUICIO EXPERTO 1			JUICIO EXPERTO 2			JUICIO EXPERTO 3			RESUMEN			CONCLUSIÓN
					A	R	D	A	R	D	A	R	D	A	R	D	
ESTILO DE LIDERAZGO	1. Liderazgo instruccio- nal	1.1 Carisma personalizante	7	¿Es una persona amigable?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿Anima a los docentes en la tarea educativa?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿A la gente le gusta trabajar con él/ella?		X		X			X			2	1	0	ACEPTADO
				¿Las personas confían en él/ella?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿Con su ejemplo comunico las decisiones de la institución educativa?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿La credibilidad que despierto hacia su persona ayuda a crear confianza?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿Motiva a otros a trabajar con lealtad y compromiso?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
		1.2 Consideración individual	9	¿Se pone en el lugar de otros para comprender su modo de pensar?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿Cuándo surgen situaciones problemáticas se involucra con la persona afectada?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿Pone primero a la persona antes de las cuestiones organizativas o los asuntos legales?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO
				¿Se mantiene informado/a de los intereses, prioridades y necesidades de las personas?	X			X			X			3	0	0	ACEPTADO

[illegible]